



**PREFEITURA DE SÃO PAULO
SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE
GABINETE DO SECRETÁRIO
ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO
PROGRAMA DE RESIDÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA**

LAYLA MOTA DE SOUSA FERREIRA

**REDESENHO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM PLANEJAMENTO
EM SAÚDE DA SMS/SP**

São Paulo
2025

REDESENHO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA EM PLANEJAMENTO EM SAÚDE DA SMS/SP

PROJETO DE MELHORIA

Desenvolvimento organizacional, Desenho de Indicadores para Monitoramento de políticas públicas e Racionalização de processos

Trabalho de Conclusão da Residência (TCR) apresentado à Prefeitura Municipal de São Paulo como requisito para conclusão do Programa de Residência em Gestão Pública.

Residente: Layla Mota de Sousa Ferreira¹

Orientadoras:

Miriam Carvalho de Moraes Lavado

Bianca Tomi Rocha Suda

Avaliadora: Maria Camila Florêncio

¹Residente em Gestão Pública na SMS/SP, Pós-graduada em Educação Profissional e Tecnológica pelo IFES e Pós-graduanda em Educação a Distância pela UFMS. Bacharela em Direito pela UNINASSAU, Tecnóloga em Redes de Computadores pela FACI WYDEN.

RESUMO

O presente projeto tem como foco o redesenho do sistema de governança do planejamento da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS/SP), implantado para o ciclo 2022-2025. O sistema atual apresenta avanços importantes, mas também desafios operacionais e de integração entre as instancias centrais e regionais. A literatura de referência para metodologia inclui autores como, Godoy (1995), Marconi (2003) e Lakatos (2003). A partir de uma abordagem qualitativa, baseada em revisão documental, entrevistas e observação direta, foram identificadas e confirmadas as lacunas na articulação entre o Comitê Gestor e os grupos de Planejamento Regional (GPR), bem como entre demais áreas e atores envolvidos nos processos de planejamento. Propõe-se com o presente trabalho a reestruturação do Sistema de Governança de Planejamento em Saúde da SMS/SP com foco em melhorias operacionais, fortalecimento do monitoramento de metas e ampliação da capacidade institucional. Espera-se maior eficiência na gestão da saúde municipal e melhores resultados na execução e acompanhamento do planejamento em saúde.

Palavras-chave: Planejamento em Saúde, Governança em Saúde, Sistema de Saúde, Planejamento Estratégico

INTRODUÇÃO

A Secretaria Municipal da Saúde (SMS) do município de São Paulo implantou o Sistema de Governança do planejamento e monitoramento de objetivos, metas e ações da Secretaria Municipal da Saúde para o ciclo 2022-2025, de acordo com a portaria SMS nº 443 de 19 de julho de 2022.

O período em questão compreende a vigência de diversos instrumentos de planejamento que perpassam a atuação da pasta: Programa de Metas 2021-2024, Plano Municipal de Saúde 2022-2025, Plano Plurianual 2022-2025, entre outros instrumentos gerais e setoriais tais quais o Plano Municipal da Primeira Infância, o Plano de Ação da Agenda 2030, o Orçamento Cidadão anual.

Nesse contexto, no âmbito da SMS-SP, o Comitê Gestor desempenha um papel central na governança da alta administração, sendo responsável pelas decisões estratégicas e pela análise da viabilidade política, econômica e cognitiva das ações. Além disso, cabe ao Comitê avaliar a viabilidade das ações consideradas essenciais, identificando e mobilizando recursos críticos em cenários marcados por disputas e conflitos.

Como parte da continuidade na implementação do sistema de governança, foram instituídos os Grupos Técnicos de Planejamento Regional (GPR) nas seis regiões inframunicipais de saúde, conforme estabelecido pela Portaria SMS nº 815, de 16 de dezembro de 2022. Essa iniciativa visa ampliar o alcance e fortalecer a presença do SGPS nos territórios municipais.

Contudo, após os primeiros anos de implementação da iniciativa e da avaliação da equipe da Assessoria de Planejamento da SMS (ASPLAN) sobre o tema, verificou-se a necessidade de aprimorar o sistema de governança para o próximo ciclo, visando a aproximação com as coordenadorias e divisões da SMS, aperfeiçoando o processo de planejamento e o monitoramento das metas estabelecidas.

O Sistema de Governança de Planejamento em saúde-SGPS deve possibilitar a identificação de pontos críticos, desafios e oportunidades de atuação que

demandam direcionamento e apoio político das Secretarias Executivas e do Secretário Municipal de Saúde. No entanto, observou-se níveis de desenvolvimento distintos entre os GPR e as áreas que compõem as secretarias executivas.

É importante destacar que em seu desenho original, o sistema de governança da SMS-SP foi dividido em níveis estratégico, tático e operacional. No nível estratégico está o Comitê Gestor, no nível tático está a Assessoria de Planejamento, os Gerentes de projeto, os representantes das secretarias executivas e Representante do HSPM e por fim no nível operacional estão os Grupos de Planejamento Regional das regiões inframunicipais de saúde (GPR).

Segundo (LAVADO, 2023) foram identificadas lacunas significativas na implementação do Nível Tático do Sistema de Governança, previamente consideradas, mas não efetivadas. Entre elas, destacam-se a ausência do gerente de meta/projeto e dos representantes das Secretarias Executivas, referidos internamente como coordenadores de áreas técnicas. Esses profissionais ainda mantinham sua participação no Sistema de Governança conforme o modelo anterior à intervenção, limitando-se ao envio dos resultados parciais e finais da meta por meio dos instrumentos de gestão correspondentes.

Nesse sentido, o projeto tem como objetivo principal a reestruturação/expansão do Sistema de Governança da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo (SMS/SP) a fim de propor melhorias e promover maior integração entre as áreas da SMS, abordando os desafios e as lacunas identificadas na implementação do Sistema de Governança no ciclo de planejamento 2022-2025.

A literatura de referência inclui autores como (TEIXEIRA, 2010), (LAVADO, 2023) e (SUDA, 2023) que discutem planejamento em saúde e avaliação de sistema de governança.

A opção pela pesquisa qualitativa para compreender contextos complexos é reforçado por (GODOY, 1995) e isso está diretamente ligado ao contexto da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo.

A escolha por redesenhar o sistema parte da necessidade de fortalecer os fluxos decisórios, melhorar a comunicação interna e ampliar a capacidade de monitoramento das metas, com base em boas práticas de gestão pública.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e exploratória, estruturada em quatro etapas:

1) Revisão Bibliográfica e Documental

- Levantamento de normativas, como a Portaria SMS 443/2022 e Portaria SMS nº 815/2022, estudos prévios sobre o sistema de governança e estudos teóricos sobre governança em saúde.
- Análise de documentos e materiais produzidos pela Assessoria de Planejamento (ASPLAN) a respeito do tema.

2) Avaliação em profundidade

- Entrevistas semiestruturadas, conforme o apêndice, com gestores da ASPLAN, representantes técnicos das Secretarias Executivas e membros dos GPR.
- Observação participativa de reuniões e de fluxos de trabalho entre os níveis do Sistema de Governança.

3) Análise de Dados

- Realização da análise de conteúdo para categorização e interpretação das informações coletadas.

4) Construção de Modelo Conceitual

Elaboração de novo Modelo Conceitual do Sistema de Governança

REVISÃO DA LITERATURA

A governança é definida pela Organização das Nações Unidas como o exercício da autoridade política, econômica e administrativa para gerir os negócios do Estado. Constitui-se de complexos mecanismos, processos, relações e instituições através das quais os cidadãos e os grupos sociais articulam seus interesses, exercem seus direitos e obrigações e mediam suas diferenças (RONDINELLI, 2006 apud BRASIL, 2017).

A governança em saúde no contexto do Sistema Único de Saúde (SUS) é compreendida como a capacidade de coordenar decisões, integrar órgãos e garantir a coerência das ações públicas em todos os níveis de governo, assegurando a implementação efetiva de políticas de saúde.

Destaca-se que o planejamento eficaz depende da articulação entre diferentes níveis e atores (TEIXEIRA, 2010).

Segundo (GURGEL JÚNIOR et al., 2021), a governança no SUS é um processo colegiado de tomada de decisões, exercido por conselhos e comissões, com foco em objetivos estratégicos, formulação de políticas e articulação de interesses. Essa concepção amplia a noção de governança como mero gerenciamento administrativo, enfatizando a participação social, a transparência e a corresponsabilidade entre os entes federados.

No Brasil, o federalismo cooperativo — modelo adotado pelo SUS — impõe desafios de coordenação e articulação interfederativa. Como afirmam (FLEURY e OUVÉRY, 2007), o federalismo brasileiro requer cooperação entre os níveis de governo, especialmente na implementação de políticas públicas complexas, como as de saúde.

A governança pública do SUS também abrange a metagovernança, ou seja, a criação de condições estruturais, legais e institucionais para que os processos de governança se realizem de maneira coordenada e sustentável. Esse conceito abrange a atuação dos poderes da República, incluindo o Parlamento, o Ministério Público, o Judiciário e os órgãos de controle externo (GURGEL JÚNIOR et al., 2021).

Com base nessas abordagens, a governança em saúde exige estruturas, processos e relacionamentos institucionais capazes de articular os diferentes atores

do sistema, promover a responsabilização compartilhada e garantir que as decisões estejam alinhadas às necessidades da população. Tais pressupostos reforçam a necessidade de fortalecimento da governança local, como proposta neste projeto, e evidenciam o papel estratégico da Secretaria Municipal da Saúde no aprimoramento do planejamento e monitoramento.

DIAGNÓSTICO

Esta seção se destina à apresentação dos principais achados das etapas metodológicas de Avaliação em Profundidade e Análise de Dados.

A avaliação inicial do SGPS indicou fragilidades na articulação entre os níveis decisórios e executores. Entre os principais desafios estão:

- Diferenças no grau de desenvolvimento entre o GPRs;
- Dificuldades de comunicação entre os níveis central e regional;
- Ausência de fluxos bem definidos para tomadas de decisão;
- Baixo uso de instrumentos e indicadores de monitoramento;

Por outro lado, foram identificadas potencialidades relevantes:

- Engajamento de técnicos e gestores nas regiões;
- Estrutura normativa que reconhece a importância do planejamento integrado;
- Disponibilidade de instrumentos como planos e sistemas de informação já existentes.

Síntese das Entrevistas com Secretários Executivos

Como parte da análise diagnóstica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os quatro Secretários Executivos da Secretaria Municipal da Saúde (SMS) e foram feitas de forma individualizada e anonimizadas. A seguir, apresentam-se os principais pontos extraídos dessas conversas:

1. Visão Estratégica e Compreensão das Metas	Contribuição para ampliar a visão do todo, compreensão da articulação entre áreas e os motivos do não alcance das metas. Momento para sair da rotina operacional e refletir sobre planejamento.
2. Desafios e Necessidades de Aprimoramento	Destacou-se a necessidade de maior conhecimento sobre o SUS normativo e seus mecanismos. Houve sugestão de criação de agendas fixas entre Secretarias Executivas e coordenadores de áreas. Foi apontada a importância da continuidade das reuniões com a ASPLAN e da reestruturação da SMS. Sugeriu-se adoção de mecanismos lúdicos para engajar participantes nas reuniões.
3. Monitoramento de Metas	Há demanda por indicadores bem definidos e dados confiáveis, com clareza sobre fontes e metodologia Sugeriu-se a consolidação das metas em um documento com status de avanço. Indicadores específicos para áreas de atendimento, saúde e produção também foram propostos.
4. Rito das Reuniões	Em geral, os entrevistados demonstraram satisfação com a periodicidade e formato atual das reuniões.

	Houve sugestões para melhoria da dinâmica, como envio prévio de materiais, sorteio de áreas para apresentação e qualificação dos participantes para debates.
5. Conhecimento das Instâncias de Governança	Todos os entrevistados afirmaram conhecer e participar das instâncias de governança do SGPS, reconhecendo seu valor e a necessidade de fortalecimento contínuo.

Análise de Dados

As entrevistas com os Secretários Executivos indicam que o Sistema de Governança contribuiu para fortalecer o pensamento estratégico e a articulação entre metas e áreas da SMS/SP.

Principais desafios identificados:

- Falta de dados padronizados e atualizados para monitoramento.
- Ausência de ritos formais e sobreposição de agendas.
- Baixo envolvimento das áreas técnicas nas discussões.
- Necessidade de maior clareza e estrutura no nível tático.

Sugestões e oportunidades:

- Reuniões bimestrais entre secretários e coordenadores de área.
- Criação de painéis de acompanhamento de metas.
- Capacitações regulares em planejamento e gestão.
- Sistematização dos encontros com roteiros e materiais prévios.

Essas contribuições reforçam a importância de fortalecer a coordenação intermediária e promover maior integração entre as instâncias da SMS.

A seguir temos os principais pontos trazidos pela equipe da ASPLAN que destaca os principais achados sobre o funcionamento e aprimoramento do Sistema de Governança em Planejamento da SMS/SP.

Síntese das entrevistas com os membros da ASPLAN

Em continuidade a análise diagnóstica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os membros da ASPLAN e foram feitas de forma individualizada e anonimizadas. A seguir, apresentam-se os principais pontos extraídos dessas conversas:

1. Impacto no Rito do Planejamento	O sistema foi percebido como um ponto de inflexão positivo, promovendo institucionalização e continuidade no planejamento. Trouxe um caráter orgânico e vivo ao planejamento, possibilitando maior integração entre instâncias. Facilitou a agenda regular com a alta gestão e viabilizou deliberações estratégicas com o gabinete
2. Pontos a Melhorar	Existe um vazio na mediação entre níveis e dificuldades em envolver todos os atores de forma clara. A divisão entre estratégico, tático e operacional é vista como artificial — essas dimensões coexistem em todos os níveis. Falta regularidade e profundidade nas informações de desempenho, prejudicando o monitoramento efetivo das metas.
3. Avaliação da Organização e Desempenho das Instâncias	O Comitê Gestor é bem avaliado, mas há limitações no funcionamento da camada

	tática, especialmente na viabilidade do papel de gerente de projetos. Os GPRs foram apontados como tecnicamente bem-sucedidos, mas heterogêneos em atuação e ainda com fragilidade institucional. Falta de cultura de resultados nos GPRs e necessidade de fortalecê-los como espaço de avaliação territorial.
4. Propostas e Recomendações	Reforçar a institucionalização dos GPRs, com clareza de papéis e maior articulação com Secretarias Executivas e Ceinfo/EMS. Criar espaços de feedback sistemáticos e ferramentas gráficas de monitoramento. Reestruturar o nível tático com apoio de secretários e coordenadores, abandonando o modelo do gerente de projetos. Incluir os GPRs no monitoramento de compromissos regionais como Orçamento Cidadão e planos setoriais.

Análise de Dados

As entrevistas com membros da ASPLAN mostram que o Sistema de Governança fortaleceu o planejamento da SMS/SP, promovendo institucionalização, continuidade e articulação entre níveis de gestão.

Principais desafios identificados:

- Falta de clareza e fluidez entre os níveis estratégico, tático e operacional.
- Desigualdade na consolidação dos GPRs nos territórios.
- Modelo de “gerente de projeto” considerado inviável na prática.
- Ausência de retroalimentação sistemática e indicadores atualizados.

Sugestões e oportunidades:

- Reforçar a ASPLAN como instância técnica estruturante do planejamento.
- Requalificar o nível tático com maior participação de secretários e coordenadores.
- Consolidar os GPRs como espaços permanentes de pactuação e avaliação territorial.

As contribuições reforçam a necessidade de redesenhar o SGPS com foco em articulação, clareza de papéis e fortalecimento institucional.

Síntese das entrevistas com os grupos de Planejamento Regional (GPR)

Finalizando a análise diagnóstica, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os membros do grupo de planejamento regional nas seis inframunicipais de saúde e foram feitas de forma individualizada e anonimizadas. A seguir, apresentam-se os principais pontos extraídos dessas conversas:

1. Contribuições do Sistema de Governança na Rotina dos Territórios	A atuação da ASPLAN gerou uma nova realidade de planejamento. O sistema permitiu avanços na organização e no pensamento estratégico, embora ainda haja sensação de fragilidade e desconexão. As reuniões bimestrais foram consideradas adequadas. O envolvimento das supervisões foi ampliado, mas não há rito nem calendário formal. Faltam participação ativa do gabinete e maior integração entre as áreas técnicas e as supervisões. Reuniões semanais com pauta estruturada fortaleceram o planejamento. Houve sistematização da rotina, integração das supervisões e formação de toda a equipe em planejamento.
---	--

	Houve institucionalização do planejamento, com cronograma mensal e participação de representantes de diversas áreas. No entanto, o grupo enfrenta desafios como baixa adesão, ausência de setor de planejamento na coordenadoria e reconhecimento limitado pela SEABVS. O grupo se encontra desativado, com ausência de reuniões e calendário. Há iniciativas pontuais, como planilhas de prioridades, mas sem integração real ao sistema. Falta visão do todo e retorno das informações solicitadas. Há percepção de que os espaços de planejamento funcionam de forma isolada, sem integração entre os níveis. O sistema contribuiu para melhorar o entendimento sobre metas, mas o fluxo entre instâncias ainda é frágil.
2.Rito de Funcionamento dos GPRs	Defende-se o fortalecimento das supervisões e a necessidade de maior articulação entre os três pilares: ASPLAN, áreas técnicas e Comitê de Governança. Não há rito formal nem previsão de encontros regulares. O grupo atua com foco operacional e demanda maior articulação com gestores e supervisores. O rito é funcional, mas ainda há desafios estruturais. Foi sugerida uma parceria

	técnica entre Ceinfo e ASPLAN para apoiar as atividades do grupo. Reuniões mensais e presença da ASPLAN são avaliadas positivamente. Sugestões incluem capacitação, qualificação técnica e parceria com a Escola Municipal de Saúde para inserir momentos formativos. Não há rito estabelecido. O grupo é pontual e informal, com tentativas de articulação por meio de planilhas. Ausência de coordenação institucional dificulta a continuidade. Ritos com a ASPLAN são avaliados como adequados, mas o GPR sofre com falta de frequência e ausência de supervisões técnicas. Destacou-se o desejo de institucionalização dos espaços e maior envolvimento dos gestores.
3.Demandas e Oportunidades de Aprimoramento	Solicita-se maior integração entre órgãos, transparência e gestão compartilhada. Reforça-se a necessidade de harmonia e respeito às instâncias. Aponta-se sobreposição de tarefas e falta de apoio institucional. Existe percepção de isolamento na tomada de decisão. Sugere-se a criação de painéis de gestão, devolutivas acessíveis e feedbacks estratégicos nas reuniões. Destaca-se o entendimento do planejamento por parte das supervisões.

	É necessária a valorização política do GPR, clareza de papel no organograma e espaço para o planejamento com poder decisório. Falta integração e retorno das ações. Destacada a ausência de retroalimentação e o desalinhamento entre metas e realidade territorial. Demandas são muitas e há dificuldade em priorizá-las. A integração das áreas técnicas com a gestão é limitada. Há falta de tempo para planejar, sentimento de exclusão e ausência de representatividade das supervisões.
--	--

Análise de Dados

As entrevistas com os Grupos de Planejamento Regional (GPRs) das seis CRS demonstram que o Sistema de Governança fortaleceu a cultura de planejamento na SMS/SP, promovendo maior organização e engajamento. No entanto, há desigualdade na maturidade dos grupos e na regularidade das práticas entre as regiões.

Principais desafios comuns:

- Falta de clareza sobre o papel dos GPRs na estrutura da SMS.
- Baixa articulação entre CRS, áreas técnicas e secretarias executivas.
- Ausência de devolutivas técnicas e institucionais.
- Desconexão entre metas e realidade territorial.
- Carência de formação continuada em planejamento.

Oportunidades identificadas:

- Reforçar o reconhecimento político e institucional dos GPRs.
- Estabelecer ritos regulares e metodologias padronizadas.
- Integrar Ceinfo e EMS como suporte técnico permanente.
- Promover capacitações em parceria com a Escola Municipal de Saúde.

Esses dados foram extraídos por meio de entrevistas, análise de documentos e observação direta das rotinas do sistema.

O redesenho do sistema deve considerar essas necessidades e potencialidades, promovendo maior integração e efetividade na gestão territorial da saúde.

Essa escuta ativa dos territórios reforça a importância de uma abordagem colaborativa e adaptativa para o redesenho do Sistema de Governança, garantindo que o planejamento se traduza em ação concreta, corresponsável e sensível às especificidades regionais.

PROPOSTA DE MELHORIA

Com base no diagnóstico e análise de dados realizados, propõe-se a criação instâncias de Planejamento internas às Secretarias Executivas com ritos periódicos de monitoramento e avaliação de seus compromissos, além de articulação entre coordenadorias e pontos focais. O objetivo principal é fortalecer a governança do planejamento por meio da articulação direta entre os níveis tático e operacional da gestão. Essa instância será dedicada à análise de metas, revisão de indicadores, compartilhamento de desafios e proposição de soluções colaborativas.

As instâncias terão caráter deliberativo em temas estratégicos e orientador nos aspectos operacionais, servindo como elo entre o Comitê Gestor e os Grupos Técnicos Regionais de Planejamento (GPR). A proposta inicial é que as reuniões ocorram de forma bimestral e deverão seguir um roteiro padronizado, com atas registradas e sistematização dos encaminhamentos.

Ações complementares a proposta:

1) Padronização de Fluxos e Reuniões:

Criar roteiros de reuniões e protocolos de comunicação entre as instâncias.

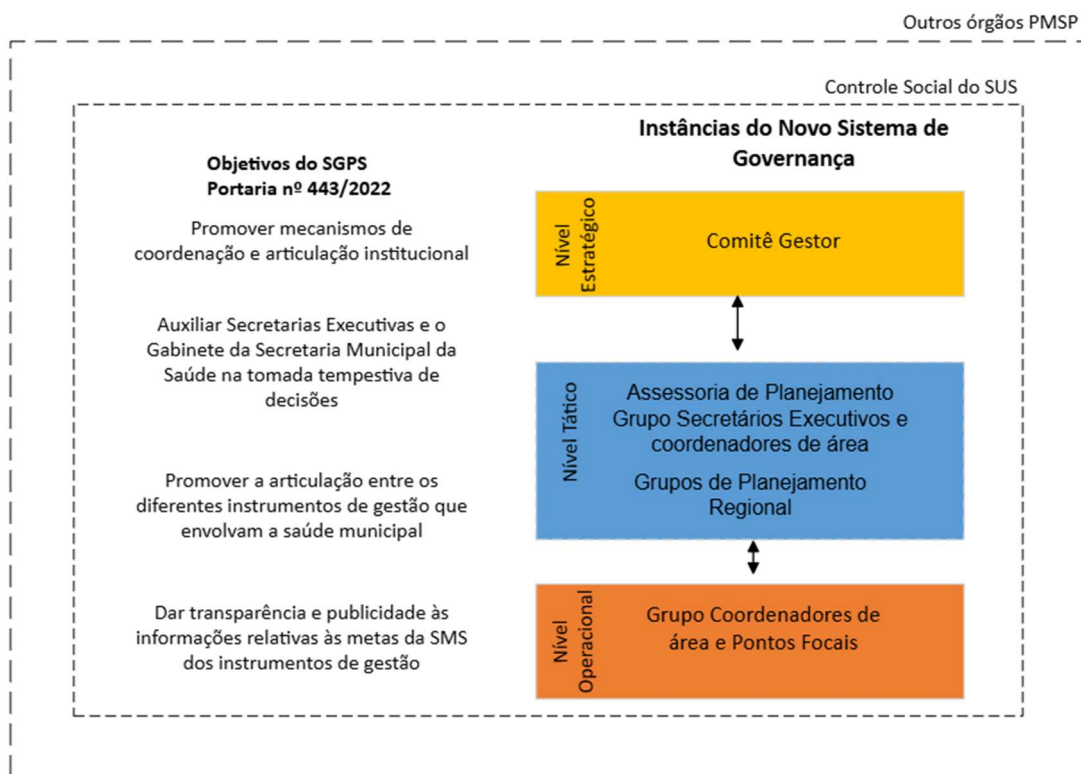
2) Capacitação contínua:

Realização de formações semestrais para os atores envolvidos no SGPS

3) Manual do SGPS:

Documento que consolide o funcionamento do sistema, com fluxogramas, responsabilidades e metas.

Baseado nos dados obtidos, o novo modelo conceitual do sistema de governança em planejamento em saúde da SMS/SP, segue abaixo:



Para efeitos de comparação, segue no apêndice B, o modelo conceitual vigente.

Governança e Responsabilidades:

A ASPLAN manterá a coordenação técnica do SGPS. Os Secretários Executivos atuarão como lideranças estratégicas e os Coordenadores Regionais como operadores táticos nas áreas internas da SMS/SP.

Cronograma da Proposta:

Mês	Ação
Maio/2025	Abertura para contribuições à proposta e validação com Gabinete.
Junho	Início das reuniões bimestrais
Julho/Agosto	Implementação das demais ações complementares
Setembro à Novembro	Avaliação de resultados e ajustes operacionais

Recursos Necessários:

- Humanos: Equipes técnicas e apoio administrativo.
- Tecnológicos: Atas digitais.
- Materiais: Manual, roteiros e instrumentos de avaliação.

Indicadores e Avaliação:

- % de reuniões realizadas conforme calendário.
- Nível de participação dos gestores.
- Quantidade de encaminhamentos efetivados.
- Satisfação dos participantes.

CONCLUSÃO

A reestruturação do Sistema de Governança em Planejamento da SMS/SP é uma resposta concreta aos desafios identificados ao longo do ciclo 2022-2025. As análises realizadas, por meio de entrevistas com Secretários Executivos, membros da ASPLAN e integrantes dos GPRs das seis Coordenadorias Regionais de Saúde, revelaram avanços importantes na institucionalização do planejamento e lacunas estruturais e operacionais que comprometem a efetividade do modelo vigente.

Ficou evidente que o sistema atual contribuiu para ampliar a visão estratégica e fomentar a cultura de planejamento, mas carece de maior clareza de papéis, articulação entre níveis e regularidade nos fluxos de monitoramento e devolutiva. A ausência de ritos formais, a sobreposição de agendas e o descompasso entre metas e realidade territorial são pontos críticos destacados por diferentes atores.

A proposta de criação de um Grupo de Reunião Bimestral entre Secretários Executivos e Coordenadores Regionais, somada às ações complementares como a padronização de processos, visa responder diretamente a essas necessidades. O redesenho sugerido fortalece a atuação tática, qualifica os espaços regionais e promove maior integração entre as instâncias decisórias e operacionais da SMS/SP.

Por fim, destaca-se que a sustentabilidade dessa proposta depende de apoio político, envolvimento institucional e do compromisso contínuo com a formação técnica das equipes. O fortalecimento da governança em planejamento é essencial para garantir melhores resultados em saúde pública e consolidar uma gestão orientada por evidências, participação e territorialidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 3, de 3 de outubro de 2017. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br>. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Saúde. *Governança no SUS*. Recife: Escola de Governo em Saúde Pública de Pernambuco, 2025. Disponível em: https://esppe.saude.pe.gov.br/pluginfile.php/82888/mod_glossary/attachment/589/Governan%C3%A7a%20no%20SUS%20-%20EBOOK%20COMPLETO.pdf. Acesso em: 15 abr. 2025.

BRASIL. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.

FLEURY, S. M.; OOVERNEY, A. M. Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde. Rio de Janeiro: FGV, 2007

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/20594>. Acesso em: 30. dez. 2024.

GURGEL JUNIOR, G. D; PACHECO, H. F; VILLANI, A. G; MELQUIÁDES, J.M.S. Governança, governabilidade e responsividade na nova Gestão Pública do SUS. In: Novos modelos de gestão no SUS e as relações interinstitucionais de controle em foco [recurso eletrônico] /organizadores: Garibaldi Dantas Gurgel Junior... [et al.]. Recife: Ed. UFPE, 2021. Disponível em: <https://editora.ufpe.br/books/catalog/download/38/676/2074?inline=1>. Acesso em: 15 abr. 2025.

LAVADO, M. C. M. Sistema de Governança de Planejamento e Monitoramento de objetivos, metas e ações da Secretaria Municipal da Saúde para ciclo 2022-2025: Um estudo de Avaliabilidade dos Grupos de Planejamento Regionais. Salvador/BA, 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed, São Paulo: Atlas 2003.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um guia de governança para resultados na administração pública. Brasília: Publix Editora, 2010.

SÃO PAULO (Município). Secretaria Municipal da Saúde. Coordenação de Epidemiologia e Informação. Boletim Informativo CEInfo: Censo 2022 – Primeiros resultados: pessoas e domicílios. Volume nº 01, novembro de 2024. Disponível em: https://capital.sp.gov.br/documents/d/saude/boletim_censo_demografico2022_n01. Acesso em: 3 jan. 2025.

SÃO PAULO. Portaria SMS nº 443/2022. Institui o Sistema de Governança de Planejamento e Monitoramento de Objetivos, Metas e Ações da Secretaria Municipal de Saúde para o ciclo 2022-2025.

SUDA, B. T. R. Sistema de Governança de Planejamento em Saúde da Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo: Estudo de Avaliabilidade do Comitê Gestor. São Paulo/SP, 2023.

TEIXEIRA, C.F. *Planejamento em Saúde: conceitos, métodos e experiências*. EDUFBA, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionários utilizados nas entrevistas

Bloco 1

ASPLAN	Perguntas
1	- Como o Sistema de Governança impactou o rito do planejamento? O que facilitou? O que precisa melhorar?
2	- Como avalia as instâncias que foram criadas? – organização e desenho original
3	- Como avalia o funcionamento das instâncias? - desempenho Sentenças para concordar/discordar

Bloco 2

Secretários Executivos	Perguntas
1	- O sistema de governança facilitou a visão do todo (metas)
2	- Quais informações seriam importantes para sua avaliação sobre o monitoramento de metas?
3	- Na sua opinião, o que falta para que o sistema de governança auxilie no planejamento da sua secretaria executiva?
4	- Quais informações seriam importantes para sua avaliação sobre o monitoramento de metas?
5	- Sobre o rito de funcionamento das reuniões, você está satisfeito? Tem sugestões?
6	- Você conhece todas as instâncias do sistema de governança?

Bloco 3

Membros GPR	Perguntas
1	- O que o sistema de governança facilitou na rotina do território?
2	- O rito dos grupos de planejamento é funcional? O que pode ser aprimorado?
3	- O que você sente falta para que o sistema de governança funcione melhor?

APÊNDICE B - MODELO CONCEITUAL VIGENTE

Antes

