

ARTIGO ORIGINAL

A implantação do Observatório de Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde: análise e lições aprendidas no Rio Grande do Norte

The implementation of the Labour and Health Education Health Education and Work Management Observatory: analysis and lessons learnt in Rio Grande do Norte

Avânia Dias Almeida¹, Rayane Larissa Santos de Araújo Monteiro¹, Maura Vanessa Silva Sobreira¹, Janete Lima de Castro¹, Mateus Estevam Medeiros Costa², Henry Walber Dantas Vieira¹

1. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal RN
2. Psicólogo. Graduando em Saúde Coletiva pela UFRN. Natal RN

RESUMO

Os observatórios em saúde são ferramentas essenciais para análise e formulação de políticas públicas baseadas em evidências. No Brasil, têm sido utilizados para monitorar os indicadores e contribuir para o aprimoramento dos serviços de saúde. Este estudo analisa a implantação do Observatório da Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde na Secretaria Estadual da Saúde Pública do Rio Grande do Norte. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo e exploratório, com análise documental, questionário e grupo focal. A sistematização de dados proporcionada pelo observatório fortaleceu a tomada de decisão e a governança do trabalho em saúde, apesar de desafios como capacitação contínua e ampliação do acesso às informações. A iniciativa representa um avanço na gestão estratégica da força de trabalho do SUS no Estado.

Palavras-chave: Observatório de Saúde; Gestão em Saúde; Educação Permanente; Sistema Único de Saúde.

ABSTRACT

Health observatories are essential tools for analyzing and formulating evidence-based public policies. In Brazil, they have been used to monitor indicators and contribute to the improvement of health services. This study analyzes the implementation of the Labor Management and Health Education Observatory at the Rio Grande do Norte State Department of Public Health. It is a qualitative, descriptive and exploratory study, using document analysis, a questionnaire and a focus group. The systematization of data provided by the observatory has strengthened decision-making and the governance of health work, despite challenges such as continuous training and increased access to information. The initiative represents an advance in the strategic management of the SUS workforce in the state.

Keywords: *Health Observatory; Health Management; Continuing Education; Unified Health System.*

INTRODUÇÃO

Os documentos analisados abrangeram registros institucionais relacionados à conformação do Observatório GTES entre janeiro de 2019 e abril de 2023, incluindo relatórios, atas de reuniões e normativas que orientaram sua implantação.

Para captar as percepções sobre a implantação do Observatório GTES, foi realizado um grupo focal com os participantes previamente selecionados. A técnica permitiu compreender as potencialidades, fragilidades, repercussões iniciais e sugestões de aprimoramento do observatório. A sessão ocorreu na sede da SESAP-RN, com duração de 2h15min.

TÉCNICAS E ANÁLISE DE DADOS

Foram convidados 12 profissionais da CGTES e outras coordenadorias da SESAP-RN para um grupo focal, com nove participantes presentes e três ausentes com justificativa. Todos tinham atuação em ações vinculadas ao Observatório GTES ou iniciativas precursoras realizadas entre 2019 e 2022. A seleção dos participantes seguiu critérios de inclusão e exclusão, excluindo

servidores desvinculados da SESAP-RN ou indisponíveis. O grupo focal foi conduzido com roteiro estruturado, mediado pela primeira autora, com registros em áudio e anotações de duas observadoras externas. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a leitura e categorização do material, emergiram três categorias temáticas, as quais serão apresentadas a seguir sob os seguintes tópicos: Implantação do Observatório de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde; Desafios Enfrentados na Implantação do Observatório; e Efeitos sobre a Tomada de Decisão.

Implantação do Observatório de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde

Os observatórios são ciberespaços que destacam a necessidade das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) e incorporam metodologias ativas, impulsionadas pela crescente demanda por sua aplicação. Eles operam como espaços de comunicação interconectados globalmente, com equipes pequenas e qualificadas, o que facilita o controle e a análise dos dados. Com o aumento das demandas em saúde digital, é crucial garantir a gestão eficaz dos observatórios, assegurando que nenhum dado importante seja negligenciado¹¹.

A implantação do Observatório GATES surgiu da necessidade de aprimorar a gestão de informações e dados sobre a força de trabalho da SESAP-RN. Esse processo envolveu atividades formativas, reconfigurações institucionais, mudanças nos processos de trabalho e melhorias na infraestrutura de dados, com o objetivo de qualificar a tomada de decisões e fortalecer as políticas públicas de saúde e trabalho.

O projeto teve início em 2019, com a realização de uma análise dos sistemas de informação utilizados e o mapeamento da despesa de pessoal da SESAP-RN. Durante esse período, foram promovidas capacitações para a equipe, visando melhorar a gestão do trabalho. Essas ações evidenciaram o potencial para a criação de um sistema integrado de apoio à gestão estratégica da força de trabalho e da educação na saúde. Os participantes do grupo focal relataram que sua inserção no projeto ocorreu por meio de uma oferta do CONASS, com o objetivo de qualificar as informações sobre despesas com pessoal na saúde e com o apoio da OPAS:

“A minha participação surgiu a partir de uma oferta do CONASS. Eu então coordenava a gestão do trabalho e da educação na saúde da SESAP, e essa oferta de qualificação na área de despesa de pessoal foi um pontapé inicial para o projeto, que contou com a colaboração da OPAS.” (Participante 1)

“A minha participação foi desde o início, junto com a coordenadora da CGTES (...). Fizemos um curso com um especialista de Brasília, conhecemos todas as etapas e, a partir disso, conseguimos dar continuidade à execução do projeto.” (Participante 3)

“Eu também estou desde o início no projeto, que começou com um chamado da coordenação e com o convênio firmado com o CONASS.” (Participante 5)

“Iniciei minha participação em 2019, quando surgiu essa proposição de projeto com o CONASS. Eu fazia parte da assessoria da coordenação, dialogando com diversas áreas para entender suas interações e contribuir para a produção de informações.” (Participante 9)

Em 2020, a SESAP-RN passou por uma reestruturação organizacional, que levou à criação da CGTES, com a força de trabalho. Essa mudança impactou diretamente a forma como os dados eram coletados, processados e analisados, promovendo o desenvolvimento de novas metodologias e ferramentas para a gestão eficiente da força de trabalho:

“Esse projeto começou com informações relacionadas às despesas de pessoal, mas tomou um norte muito maior. Ao analisarmos dados sobre folha de pagamento e contratos, descobrimos novas possibilidades de combinações e qualificação dessas informações.” (Participante 1)

“O Observatório cresceu significativamente e se tornou essencial para monitorarmos tanto a folha de pagamento quanto a força de trabalho.” (Participante 2)

“Expandimos a Gestão do Trabalho para além do perfil da força de trabalho, passando a incluir aspectos de Saúde e Segurança do Trabalhador, bem como novos indicadores.” (Participante 7)

O Observatório GATES foi estruturado como uma ferramenta estratégica de apoio à decisão, consolidando dados essenciais sobre a gestão da força de trabalho na saúde. Para isso, foram adotados sistemas como o Microsoft SQL Server e o Tableau, este último escolhido pela OPAS para organizar, processar e analisar grandes volumes de informações. Essas ferramentas permitem a integração de dados de múltiplas fontes, incluindo sistemas estaduais e nacionais. No entanto, sua implantação exigiu qualificação adequada para garantir a correta formatação e interpretação das informações:

“A oferta de qualificação na área de despesa de pessoal foi fundamental para aprimorarmos as informações nessa área.” (Participante 1)

“O projeto começou com a análise da folha de pagamento da SESAP, buscando compreendê-la detalhadamente. Isso nos permitiu monitorar tanto a folha quanto a força de trabalho.” (Participante 2)

“A organização dos dados foi essencial para a elaboração de relatórios detalhados, proporcionando uma visão mais ampla da folha de pagamento.” (Participante 3)

“A OPAS escolheu o Tableau como ferramenta principal para análise de dados.” (Participante 4)

“A apresentação do Tableau nos mostrou sua importância para o desenvolvimento do projeto.” (Participante 5)

A automação de processos e a integração de dados são aspectos fundamentais para garantir agilidade na gestão e eficiência nos serviços públicos de saúde. Diante desse cenário, a SESAP-RN adotou sistemas nacionais, essenciais para o monitoramento da saúde no Estado. O desenvolvimento de ferramentas específicas também foi necessário para automatizar processos internos da CGTES, incluindo a criação de repositórios de dados, desenvolvimento de sistemas de informação, novos mecanismos de controle e organização das informações, que refletiram em mudanças internas nos processos de trabalho da coordenadoria:

“Percebemos que o sistema da folha não atendia às necessidades da gestão do trabalho da SESAP.” (Participante 9)

“Passamos a integrar outros sistemas, como o ERGON, para incluir informações sobre estagiários e bolsistas.” (Participante 6)

“Identificamos a necessidade de criar o SISDIM para dimensionamento da força de trabalho.” (Participante 2)

“Os sistemas existentes não supriam as demandas do Observatório.” (Participante 7)

A extração de dados surge como uma alternativa viável para processar grandes volumes de dados provenientes dos Sistemas de Informação em Saúde. Sua capacidade de descobrir padrões úteis, novos e surpreendentes a torna valiosa para apoiar análises complexas dos dados¹¹. Após os esforços na coleta de dados, é essencial direcionar uma atenção à comunicação de dados e indicadores, apresentando as informações de forma sintetizada, objetiva e atualizada¹².

Desafios enfrentados na implantação do observatório

Os participantes do grupo focal expressaram expectativas diversas para o futuro do Observatório GATES. Um dos principais desejos é tornar a ferramenta mais acessível a demais atores institucionais. Isso inclui garantir que as informações estejam disponíveis não apenas para a alta gestão da SESAP-RN, mas também alcancem as equipes gestoras dos serviços de saúde distribuídos nas regiões do território potiguar. A transparência e o acesso facilitado às informações foram enfatizados como fundamentais para a construção de uma cultura de tomada de decisão baseada em dados.

“Queremos que as unidades regionais possam utilizar a ferramenta. Que possamos acessá-la e discutir os dados com nossos pares.” (Participante 9)

“Democratizar o acesso e ampliar a transparência são expectativas fundamentais para o Observatório.” (Participante 1)

“Vejo o Observatório como uma ferramenta que pode ser disponibilizada amplamente, garantindo que servidores e gestores tenham acesso dinâmico às informações.” (Participante 5)

A criação de uma plataforma dedicada para divulgação dos resultados é vista como um avanço crucial, permitindo maior visibilidade dos dados e fortalecendo a capacitação dos profissionais de saúde. Além de ser um instrumento gerencial valioso, essa iniciativa pode contribuir para a superação de desafios institucionais e fomentar discussões críticas sobre as experiências vividas¹³.

Outro aspecto destacado foi a expansão do Observatório GTES para abordar temas além da força de trabalho, incluindo segurança e saúde do trabalhador. Essa ampliação tornaria a ferramenta mais abrangente, permitindo a análise de diversas questões relacionadas à gestão do trabalho em saúde. Além disso, ressaltou-se a importância de correlacionar os dados da força de trabalho com as necessidades de saúde dos territórios, favorecendo um planejamento mais alinhado às demandas locais.

“Precisamos expandir as temáticas analisadas, indo além da força de trabalho. Segurança e saúde do trabalhador são áreas que também precisam ser contempladas.” (Participante 7)

“Nosso grande sonho é cruzar informações sobre necessidades de saúde, fatores epidemiológicos e serviços de saúde para embasar decisões estratégicas.” (Participante 6)

A institucionalização do *Business Intelligence* (BI), com o uso do Tableau, foi apontada como um passo fundamental. Os participantes acreditam que a ferramenta já atingiu um nível de organização adequado para uso rotineiro e desejam aprimorar sua estrutura tecnológica, tornando os dados mais sistêmicos e automatizados, o que permitiria atualizações dinâmicas e contínuas.

“A ferramenta já está organizada a ponto de ser utilizada rotineiramente. Precisamos institucionalizá-la e garantir seu uso frequente.” (Participante 1)

“Ainda temos dashboards em planilhas de Excel. Se conseguirmos tornar os dados sistêmicos, as atualizações serão mais dinâmicas e automáticas.” (Participante 5)

Além disso, os participantes destacaram a importância do observatório para o acompanhamento e controle de metas, permitindo monitorar o progresso e avaliar o sucesso das iniciativas ao longo do tempo. A continuidade do projeto dependerá do envolvimento constante da equipe e da adaptação às necessidades organizacionais.

“A grande evolução seria utilizar o observatório para monitoramento e controle. Se temos uma meta, precisamos acompanhar seu progresso e avaliar os resultados.” (Participante 8)

“O futuro do observatório depende do nosso envolvimento diário, garantindo que ele continue atendendo às necessidades da organização.” (Participante 6)

Diante desses desafios e expectativas, a consolidação do Observatório GTES como uma ferramenta essencial para gestão e planejamento dependerá da superação das fragilidades identificadas, do fortalecimento da estrutura organizacional e da ampliação do acesso e do uso dos dados dentro da instituição.

Efeitos sobre a tomada de decisão

A implementação do Observatório GTES representou um marco importante na gestão do trabalho e da educação na saúde, com a construção de *dashboards* interativos que permitiram o acesso rápido e intuitivo a dados estratégicos. Isso facilitou a análise de indicadores e a formulação de políticas mais assertivas.

Entre os avanços mais significativos, destaca-se a desconcentração de informações com detalhamento de informações de forma regionalizada sobre a força de trabalho, que possibilitou uma visão detalhada sobre a distribuição da força de trabalho e as necessidades específicas de cada território. Além disso, a transparência e a democratização dos dados se firmaram como pilares do Observatório GTES, desempenhando um papel crucial na redução das incertezas e na otimização dos recursos.

A regionalização é compreendida como um processo político que redefine a distribuição de poder e estabelece um sistema de interações entre diversos atores sociais – governos, agentes, instituições e cidadãos – no espaço geográfico. Esse processo envolve a criação de novos instrumentos de planejamento, integração, gestão, regulação e financiamento para a organização de uma rede de ações e serviços de saúde no território. Essas interações configuram um modelo de governança colaborativa, cooperativa e participativa, caracterizado como um arranjo no qual órgãos públicos atuam conjuntamente com instituições não estatais em processos formais de tomada de decisão coletiva¹⁴.

Os participantes reconheceram a importância do observatório como um instrumento essencial para a tomada de decisões na gestão, destacando a relevância das informações qualificadas para embasar escolhas estratégicas, empoderando as equipes com dados vivos que auxiliam no diálogo das pautas da GTES com outras instâncias do Governo. Um dos participantes afirmou:

“O observatório é fundamental para a tomada de decisão. Não se toma decisão sem informação qualificada. A tomada de decisão é importante, a nossa relação interinstitucional, dentro da SESAP e com outras secretarias, eu acho que a gente precisava organizá-las de uma forma que a gente tenha sempre à

mão essa informação e não se tenha que fazer todo um estudo sempre que se dialoga com esses setores.” (Participante 1)

Essa afirmação reflete a ideia central de que a disponibilidade de dados de qualidade é fundamental para a tomada de decisões rápidas e bem-informadas. Além disso, destaca a importância de o grupo técnico responsável pelo observatório realizar uma avaliação contínua dos dados coletados. Outro participante enfatizou:

“Com certeza é um instrumento para a tomada de decisão, O Observatório sempre vai ser uma ferramenta de apoio à tomada de decisão da gestão, desde que a gente sempre consiga parar, reavaliar e evoluir.” (Participante 9)

A rapidez na obtenção de informações também foi um ponto destacado. Um participante mencionou a eficácia do observatório ao lidar com questões urgentes:

“Eu acho que ele é fundamental para a tomada de decisão. Eu acho que como vivemos num mundo globalizado etc., a gente vê a real necessidade da tomada de decisão ser rápida. Às vezes, você está na frente de um secretário de administração discutindo uma pauta sobre salário e ele vai te perguntar quanto você está pagando de plantão eventual, e se tem o dado no observatório em 30 segundos você consegue informar.” (Participante 8)

A disponibilidade imediata de informações estratégicas foi, portanto, considerada um ponto positivo na agilidade das decisões. No entanto, também surgiram preocupações sobre a capacidade de resposta do Observatório GTES às mudanças dinâmicas nas demandas da gestão. Um dos participantes expressou essa preocupação:

“Acho que ele teria que ser mais dinâmico, mas vai para aquela questão: tem gente para que ele seja algo dinâmico? Que a gente sabe que tem essas reuniões que acontecem de última hora que a gente precisa do dado e não tem.” (Participante 2)

Uma das limitações destacadas foi a escassez de recursos humanos necessários para garantir que a ferramenta se mantivesse atualizada e capaz de se adaptar às novas exigências. Outro participante ressaltou a necessidade de ampliar a equipe dedicada ao projeto, além de garantir maior flexibilidade à ferramenta, permitindo que ela se ajustasse às prioridades em constante mudança da gestão:

“Tem que ter mais profissionais dedicados a isso, não só ao Tableau, mas também para melhorar os bancos de dados, qual a prioridade da gestão nesse momento, que pode não ser mais a que era quando a gente iniciou o projeto.” (Participante 2)

A transição de foco, exemplificada pela mudança do combate à COVID-19 para outras questões emergentes, foi apontada como uma das principais razões que demandam ajustes contínuos na ferramenta. Além disso, os participantes sublinharam a importância de garantir a segurança das informações

compartilhadas, tanto dentro da SESAP quanto com outras secretarias. Como ressaltou um dos participantes:

“Tenho uma preocupação que haja uma segurança dessa informação. Eu acho que a segurança na tomada de decisão é fundamental, não é de qualquer forma que se organiza uma decisão.” (Participante 1)

Essa fala reflete a necessidade de garantir a integridade dos dados para que a tomada de decisão seja confiável e eficaz. Embora o Observatório GTES tenha sido amplamente reconhecido como uma ferramenta de apoio crucial, também surgiram questionamentos sobre sua efetividade na prática. Um participante levantou uma preocupação sobre o alinhamento entre os dados disponibilizados e as necessidades reais da gestão:

“O que precisa saber é se o que está posto lá vai contribuir no dia a dia da secretaria com relação à tomada de decisão. Claro que alguns desses dashboards têm uma finalidade de colocar para o gestor uma visão do dado, mas uma pergunta para o futuro será: o que nós estamos fazendo está alcançando nossa meta?” (Participante 5)

Para que o Observatório GTES continue sendo relevante, foi sugerido um olhar constante sobre sua capacidade de atender às necessidades dinâmicas da gestão. O Observatório GTES, como exposto por Pinto e Rocha (2016), se consolidou como uma plataforma estratégica para a disseminação de informações essenciais à tomada de decisão na saúde, abrangendo áreas como vigilância, promoção e gestão da educação em saúde. No entanto, para que continue a atender de forma eficaz às necessidades da gestão, os participantes sugeriram uma maior dedicação profissional, bem como a necessidade de ampliar a flexibilidade da ferramenta para que ela possa evoluir com as mudanças das demandas e prioridades da SESAP.

O Observatório GTES revelou-se uma ferramenta essencial para aprimorar a gestão do trabalho e a tomada de decisões na saúde pública. Contudo, seu impacto duradouro dependerá da capacidade de ajustar seus processos operacionais, de garantir o envolvimento contínuo dos gestores em todos os níveis e de se adaptar às novas e emergentes necessidades do sistema de saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Observatório GTES na SESAP representou um avanço estratégico na qualificação da gestão do trabalho e da educação na saúde no SUS potiguar. Ao consolidar dados sobre a força de trabalho da rede pública estadual, a iniciativa fortaleceu a tomada de decisão, tornando-a mais transparente e baseada em evidências.

Apesar dos avanços, desafios permanecem, como a necessidade de capacitação contínua, a institucionalização do *Business Intelligence* e a ampliação do acesso aos dados. A expansão do Observatório GTES para

novas áreas, como segurança e saúde do trabalhador, pode torná-lo ainda mais relevante para a gestão pública.

A experiência da SESAP pode servir como referência para outras secretarias de saúde, demonstrando o impacto positivo de ferramentas de monitoramento na formulação de políticas públicas. Para garantir a sustentabilidade do Observatório GTES, é essencial investir na sua infraestrutura, no aprimoramento dos sistemas de informação e na cultura institucional de gestão baseada em dados.

REFERÊNCIAS

1. Paim J, Paim M. Desenvolvimento do Observatório de Análise Política em Saúde (OAPS): proposta de contribuição para gestores do SUS. *Rev Consensus*. 2017; 24:30-37
2. Paim MC, Santos MLR. Estado da arte dos observatórios em saúde: narrativas sobre análises de políticas e sistemas. *Saúde Debate*. 2018; 42:361-376.
3. Cruz PJSC, Brito PNA, Santana ELP de, Silva JC da, Barbosa D de S, Moraes OA. Educação popular no SUS: desafios atuais no olhar do Observatório de Educação Popular em Saúde e Realidade Brasileira. *Ciênc saúde coletiva* [Internet]. 2024 Jun; 29(6):e17132023. Available from: <https://doi.org/10.1590/1413-81232024296.17132023>.
4. Castro JL de. *Protagonismo silencioso: a presença da OPAS na formação de recursos humanos em saúde no Brasil*. Natal-RN: Observatório RH-NESC UFRN; Ministério da Saúde; OPAS/OMS; 2008. 267 p.
5. Figueiredo EBG, Macedo JP, Carvalho DM, Magalhães MA. “Observatório em Saúde Mental” como dispositivo de educação permanente na Atenção Primária à Saúde. *Rev APS*. 2021; 24(3).
6. Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. *A Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde*. Brasília: CONASS; 2011. 120 p. (Coleção Para Entender a Gestão do SUS).
7. Machado MH, Ximenes Neto FRG. Gestão da Educação e do Trabalho em Saúde no SUS: trinta anos de avanços e desafios. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2018; 23(6):1971-1979.
8. Pierantoni CR, et al. Gestão do trabalho e da educação em saúde: recursos humanos em duas décadas do SUS. *Physis Rev Saúde Coletiva*. 2008; 18(4):685-704.

9. Viana LD, Martins LC, Frazão P. Gestão do trabalho em saúde: sentidos e usos da expressão no contexto histórico brasileiro. *Trab Educ Saúde*. 2018; 16(1):57-78.
10. Pralon JA, Garcia DC, Iglesias A. Permanent health education: an integrative review of literature. *RSD*. 2021; 10(14):e355101422015.
11. dos Santos ML, et al. Criação e implementação de um Observatório de Educação Permanente em Saúde do Ceará. *Res Soc Dev*. 2021; 10(11):e591101120050-e591101120050.
12. Hemmings J, Wilkinson J. What is a public health observatory? *J Epidemiol Community Health*. 2003; 57(5):324-326.
13. Brito PNA, Silva FM da, Silva A dos S, Silva JC da, Cruz PJSC. Reunir, compartilhar, perceber, agir: um relato de experiência do Observatório de Educação Popular em Saúde e realidade brasileira. *Rev. Ed. Popular*. 2022; 5:101-16.
14. Shimizu HE, Carvalho ALBD, Bretas N, Capucci RR. Regionalização da saúde no Brasil na perspectiva dos gestores municipais: avanços e desafios. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2021; 26(suppl 2):3385-3396.
15. Pinto LF, Rocha CMF. Inovações na Atenção Primária em Saúde: o uso de ferramentas de tecnologia de comunicação e informação para apoio à gestão local. *Ciênc saúde coletiva*. 2016 May; 21(5):1433-48.

Recebido: 30 de junho de 2025. **Aceito:** 02 de julho de 2025

Correspondência: Mateus Estevam Medeiros Costa **E-mail:** mateusestevam@gmail.com

Conflito de Interesses: os autores declararam não haver conflito de interesses