

COOPERAÇÃO ITALIANA
COORDENAÇÃO DOS PROJETOS DE SAÚDE

A Cooperação Italiana no Brasil e o Desenvolvimento
Gerencial dos Sistemas Locais de Saúde *

Carmen Teixeira **
Eugenio Foccoli ***
Francesco Ripa di Meana***
Maria do Carmo Lessa Guimarães **

São Paulo, julho 1991

- (*) Trabalho apresentado no Seminário sobre gerenciamento organizado pelo PROAHSA.
- (**) Profas. da Universidade Federal da Bahia e Consultoras da Coordenação de Projetos de Saúde da Cooperação Italiana.
- (***) Coord. dos Projetos de Cooperação em Saúde pelo Ministério das Relações Exteriores.

APRESENTAÇÃO

Este texto representa a síntese realizada por Maria do Carmo Lessa Guimarães a partir da releitura dos documentos que registram a fase teórica do Curso de Gerência de SILOS e das discussões de acompanhamento e avaliação tanto deste mesmo curso, como do processo de consultoria desenvolvida junto a Secretaria de Saúde do Município de S. Paulo.

A Cooperação Italiana no Brasil e o Desenvolvimento Gerencial dos Sistemas Locais de Saúde

1 - INTRODUÇÃO

A Cooperação Italiana durante a década de 80 vem participando financeira e tecnicamente de projetos na área de saúde em alguns Estados Brasileiros. Esta participação ao longo deste período tem sido objeto de reflexão conjunta dos Cooperantes numa tentativa de conformar uma prática de Cooperação Técnica, que transcenda a mera transferência de tecnologia entre países, para participação mais ativa nos processos de desenvolvimento sócio, econômico e político institucional.

Assim, a partir de algumas experiências de colaboração desenvolvidas em particular na área de saúde, foram sendo identificados interesses brasileiros e italianos comuns em relação as experiências de implantação de novos sistemas sanitários. Do ponto de vista brasileiro, com a perspectiva de implantação do Sistema Único de Saúde (SUS) baseado nos princípios de nova política de saúde do Brasil a partir de VIII Conferência Nacional de Saúde, surge o interesse de aprofundar a cooperação com a Itália face a sua experiência acumulada nesse dez últimos anos com a implantação das Unidades Sanitárias Locais (USL) as quais representam exemplos de SILOS.

Por outro lado, para os italianos esta convergência de propósitos representou a oportunidade de fomentar um processo de reflexão teórica sobre novos conteúdos e novos métodos acerca de projetos de cooperação em saúde, além da possibilidade de refletir sobre a própria experiência da Reforma Sanitária Italiana, no contexto da problemática brasileira.

A partir destas reflexões, foi priorizada a participação em projetos na área de desenvolvimento institucional dos serviços públicos de saúde, criando a possibilidade de experimentar no âmbito dos processos institucionais, novas formas de enfrentar os problemas prioritários de saúde (1)

Nessa perspectiva estão em desenvolvimento, sob a Coordenação de Projetos de Saúde, projetos para a intervenção sobre problemas terminais (2) e projetos voltados para intervenção nos problemas intermediários, ou seja, aqueles relativos ao financiamento e organização dos sistemas de saúde, particularmente dos Sistemas Locais de Saúde (SILOS).

2 - OS ESPAÇOS DE COOPERAÇÃO

A Cooperação entre países vem historicamente ocorrendo, sob diferentes formas e conteúdos, que vão desde uma completa independência entre as partes sem uma troca de conhecimento técnico efetivo, até uma identidade maior dos projetos de cooperação com a concepção e os processos, objeto de intervenção e apoio. Assim, a história da Cooperação Italiana no Brasil na área de Saúde, passou por momentos específicos os quais se vêm consolidando na perspectiva de um processo de participação mais direto e ativo, podendo transformar-se em instrumento importante para a produção de novos conteúdos e métodos sobre organização de sistemas públicos de saúde.

Embora com risco de simplificação, estes momentos podem ser caracterizados por quatro enfoques:

- Cooperação para importação de modelos;
- Cooperação com participação limitada das atividades dos Projetos no processo de desenvolvimento do SUS;
- Cooperação com participação articulada entre as italianas e brasileiras;
- e por último, um modelo de Cooperação em que as atividades dos projetos estejam subordinados ao processo (ver fig. 1 e 2)

A contradição entre manter-se a parte do processo ou identificar-se totalmente com ele, ou melhor a busca de um impacto real no desenvolvimento e a necessidade de manter as identidades distintas parece encontrar um campo favorável de superação, ainda que parcial, no processo desafiador de implantação dos SILOS.

3 - O PROBLEMA GERENCIAL NA SAÚDE A NÍVEL LOCAL

3.1 Histórico - Planejamento e Execução

A opção da Cooperação Italiana por desenvolver projetos que favoreçam a implantação de SILOS no Brasil teve razões relacionadas tanto com a identidade das estratégias de implantação de Sistemas Nacionais de Saúde, quanto pela coincidência de momentos políticos entre os dois países. Assim por ex.: com a implantação do SUDS a partir de 1987 e o grau de determinação política que alguns estados brasileiros, a exemplo da Bahia, assumiram em relação a promoção de mudanças na lógica de organização dos sistemas estaduais de saúde, abrem a perspectiva para o desenvolvimento de projetos que apontam para a

possibilidade de experimentação de novos modelos assistenciais. Nesse sentido o projeto para a constituição de consórcios de municípios no Estado do Espírito Santo e, em especial o de implantação do Distrito Sanitário de Pau da Lima na periferia do município de Salvador (3) foram experiências importantes por ter representado o início de um novo momento para o crescimento de uma nova concepção de cooperação técnica. Embora seja possível identificar uma gama de indicadores favoráveis ao desenvolvimento do projeto do Distrito de Pau da Lima, sua experiência trouxe a tona aspectos problemáticos e que se têm constituído em objeto de reflexão por parte tanto dos italianos quanto dos brasileiros. Um desses aspectos refere-se por exemplo a política gerencial, considerada problema central dos SILOS, seja em termos de insuficiente discussão conceitual quanto pela ausência de instrumental técnico específico de gerência.

Por outro lado, outras atividades conjuntas foram realizadas visando o aprofundamento dos conhecimentos adquiridos na implantação e implementação dos sistemas sanitários nos respectivos países, atividades esta que valorizaram suas diferenças e afinidades. Assim, realizou-se em Salvador o "Encontro Italo-Brasileiro de Saúde", o qual constituiu-se numa oportunidade para brasileiros e italianos procederem um balanço sobre o grau de desenvolvimento do projeto de Reforma Sanitária. Por outro lado permitiu também identificar pontos convergentes entre as duas Reformas (Brasileira e Italiana) numa perspectiva de intercâmbio técnico científico e logístico.

No curso dos debates e Workshops do Encontro foram identificados alguns pontos problemáticos importantes dos dois processos, e em particular o problema do gerenciamento dos SILOS foi novamente colocado como fundamental.

Do mesmo modo, a consultoria do prof. Ernesto Veronesi (4) à Secretaria Estadual de Saúde, teve entre outros objetivos, o de contribuir para a identificação de nós críticos do processo de implementação do SUDS-BA. Em sua avaliação, apresentada ao então Secretario Estadual de Saúde, identificou como problema prioritário naquela conjuntura (5) a organização e gestão dos Distritos Sanitários, por tratar-se de um sistema complexo, territorializado o qual compreende não somente atividades mas também uma clara concepção gerencial. Assim, preconizava o consultor: "o eventual e não desejável insucesso dos Distritos deverá, com toda probabilidade, estar relacionado ao insucesso da função gerencial, e isto deve implicar na necessidade de se avaliar com muita atenção a figura do gerente e suas relações internas e externas ao Distrito (6).

Estes problemas, entre outros identificados nos processos das atividades desenvolvidas pela Cooperação (7) geraram novas iniciativas que se materializaram em projetos de desenvolvimento Gerencial de SILOS (pesquisa e formação de Gerentes Locais) e outros concernentes a promoção e acompanhamento de processos de distritalização além da proposta de criação de uma rede de experiências de SILOS que têm como base um Centro de

Documentação, montado e gerido pela Cooperação Italiana para possibilitar a coleta, catalogação e difusão de material bibliográfico produzidos por e para os SILOS.

3.2 O Curso de Gerência de Sistemas Locais de Saúde

3.2.1 Concepção, Propósitos e Finalidades

Como consequência das avaliações anteriores surge a idéia de um curso de gerência de SILOS que pudesse, de uma certa forma, contribuir para a solução de impasses observados no desenvolvimento do novo modelo de organização dos serviços. Assim, foi constituída uma equipe italo-brasileira, (8) para coordenação técnica do curso e para responder pela articulação dos técnicos e instituições participantes, com objetivo de definir seu conteúdo e metodologia. A montagem do seu formato envolveu uma fase informativa que constou de visitas de técnicos brasileiros a instituições da Itália, bem como de instituições públicas de nível local e central (9). Este intercâmbio possibilitou simultaneamente o amadurecimento das idéias em torno do curso com a identificação de áreas-problema base para sua conformação. As áreas-problema serviram também como eixo perspectivo das ações de cooperação em seu conjunto.

Entre os propósitos e finalidades do curso destacam-se:

a - contribuir para um melhor intercâmbio entre técnicos procedentes de diferentes experiências, sobre problemas comuns no desenvolvimento de sistemas públicos de saúde focados na descentralização, equidade, efetividade e participação democrática;

b - contribuir para o desenvolvimento de um pensamento crítico no campo da administração sanitária no Brasil, mediante a articulação da experiência italiana e brasileira na abordagem de problemas concretos enfrentados no processo de reorientação da gestão de saúde.

c - contribuir para a difusão das concepções e experiências de gestão de SILOS no âmbito do aparelho formado de pessoal em saúde coletiva no Brasil, mediante o envolvimento de docentes e pesquisadores no processo de formação de dirigentes;

d - contribuir para a definição dos possíveis perfis do gerente a partir das discussões suscitadas no âmbito do curso e da comparação com os modelos teóricos.

Participaram do curso 30 gerentes de SILOS procedentes de 5 estados brasileiros. Sua metodologia utilizou um planejamento "flexível" por considerar a necessidade de acolher e coordenar, em um processo contínuo, novos elementos enriquecedores. Isto refletiu:

a) Dificuldades de se encontrar um conhecimento já consolidado na área gerencial de SILOS em sistemas públicos de saúde, portanto a necessidade de lidar com processo de produção de conhecimento nessa área.

b) A importância da participação na elaboração da proposta, não só das instituições de formação de pessoal, como também das instituições diretamente envolvidas na produção de serviços, que tiveram um papel particular em apontar a inadequação das soluções teóricas para os problemas reais.

c) O propósito de gerar uma interação contínua entre produção teórica e a prática gerencial.

d) O convencimento dos organizadores do curso de que a reflexão teórica pode ser mais produtiva se interligada à análise de experiências reais independentemente do sucesso das mesmas na aplicação de modelos.

Nessa perspectiva o curso dividiu-se em duas fases - teórica e prática. A primeira fase desenvolveu-se em seis grandes áreas temáticas: análise de situação de saúde, avaliação de serviços, perfil do gerente, gerenciamento estratégico, operacionalização das ações e controle gerencial.

A segunda fase foi constituída por trabalhos de campo realizados por grupos de participantes durante o período de 6 meses e sob a supervisão de docentes convidados. A metodologia utilizada na fase teórica constituiu-se de momentos de discussões em grupo, debates em plenária e síntese, a qual permitiu aprofundar os temas a partir de problemas de gerência levantados pelo conjunto dos participantes tendo como referência seus universos de trabalho. Os trabalhos de campo desenvolveram temas relacionados com problemas terminais de saúde (do estado de saúde), com a organização dos serviços e com a estruturação do Sistema Informativo do SILOS.

3.2.2 Avaliação dos Resultados

A avaliação destas atividades de cooperação, apontou certos desafios e dilemas teórico/práticos acerca da questão gerencial, e metodológicas em relação a processos de capacitação de gerentes. (10) Dos pontos levantados naquele momento destacam-se os seguintes:

a - Necessidade de aprofundar a concepção de gerência numa dimensão não apenas técnica-administrativa mas também política e ética, observando o fato da não existência de um modelo de gestão abstrato, o que significa dizer que cada modelo de gerência deve ser considerado em relação a contextos históricos específicos.

b - No campo da gerência a administração em saúde tem sido desenvolvida muito mais na perspectiva de gerir unidades do que

sistemas mais complexos, ou seja redes locais de saúde, a exemplo dos SILOS. Isto implica na necessidade de redimensionar o gerenciamento e de construir um novo instrumental técnico específico para análise, avaliação e controle desses sistemas.

c - Necessidade de desenvolver novas metodologias para a análise de situação de saúde a nível local, visando a construção de sistemas informativos e de novos indicadores capazes de conferir competência técnica e administrativa aos gerentes dos SILOS. Este sistema deverá possibilitar a assunção de informações relevantes para a tomada de decisões contribuindo para a construção de uma nova "cultura gerencial".

d - Necessidade de encontrar instrumentos (de acesso, comunicação, participação, etc) que possibilitem uma efetiva participação do cidadão na tomada de decisão para soluções de suas necessidades de saúde.

e - No plano metodológico, constituiu-se em desafio a capacidade de se criar um processo de aprendizagem, de conhecimento e de discussão sobre questões gerenciais no decorrer da prática da gerência.

3.3 Desdobramentos

A partir da experiência do curso de gerência de SILOS, e frente a vontade política de implantação de SILOS manifestada por vários municípios dos Estados Brasileiros, nascem novos ESPAÇOS de cooperação entre a Itália e o Brasil com o objetivo de reforçar o processo de Distritalização. Nesse momento, começa a tomar corpo a ideia de uma participação não apenas articulada a processos de implantação de SILOS mas a de uma cooperação que se subordine a estes processos. A que a revisão crítica dessa experiência piloto que foi a curso de gerência de SILOS, reforçou a concepção de que, no campo do Desenvolvimento Gerencial, é de fato necessário um processo criativo e de reflexão permanente sobre o modelo de gerência a ser constituído; Além disso a construção do instrumental técnico específico para gerência deve-se dar gradativamente no processo de formação prática de gerência.

A opção da Coordenação de Projetos de Saúde da Cooperação Italiana no Brasil foi a de apoiar prioritariamente a concretização dos SILOS a partir do reforço a sua concepção gerencial por considerar que:

a) A experiência do curso de gerência, apesar de sua indiscutível importância, não deve ser reproduzida de forma permanente, na medida em que implica em retirar de suas atividades diárias de trabalho cerca de 30 gerentes durante um período de tempo relativamente grande.

b) A necessidade de construção do instrumental de gerência obriga a redefinição de metodologias pedagógicas que contemple um

processo de ensino-aprendizagem em serviço, com vistas a capacitação de gerentes à partir de problemas concretos. Isto significa a necessidade de desenvolver momentos pedagógicos capazes de contemplar a discussão teórica abstrata e retoma-la ao concreto na busca da formulação e implementação de propostas de intervenção dirigida a objetos claros e precisos.

c) é necessário flexibilidade do processo pedagógico pela constatação de que a gerência lida basicamente com a INCERTEZA.

Para tanto defende-se uma estratégia de condução da cooperação técnica na perspectiva de "consultorias de processo" onde os consultores possam atuar como facilitadores utilizando o instante da consultoria como instante pedagógico, onde ocorrerá uma efetiva apropriação de conhecimentos e habilidades pelos quadros de serviços, e um crescimento dos seus próprios conhecimentos.

Com base nas experiências descritas anteriormente e outras desenvolvidas pela OPS em outros estados brasileiros, foram identificados os seguintes momentos fundamentais:

- a - construção do território no Distrito - com base na concepção de território-processo, onde configura-se uma determinada realidade de saúde em constante movimento. Envolve oficinas de trabalho sobre territorialização e sistema Informativo como instrumento essencial para o gerenciamento.
- b - identificação, descrição, explicação dos problemas de saúde e programação e orçamentação de ações de saúde.
Oficinas de Planejamento Estratégico
Programação Físico-financeira.
- c - Intervenção sobre os Problemas e sobre o sistema meio.
Oficina de Vigilância à Saúde.
- d - Avaliação.

4 - OS PROJETOS EM EXECUÇÃO

Será registrado neste item apenas a concepção do projeto de S.Paulo, não só por ter sido decorrente diretamente das experiências anteriores, como pelo fato de estar sendo coordenado apenas pela Cooperação Italiana. Nos municípios de Fortaleza, Natal, Belo Horizonte e outros municípios de Minas Gerais, estão sendo desenvolvidas experiências similares em colaboração com a OPAS, que há alguns anos vem desenvolvendo atividades de promoção de SILOS no Brasil na América Latina.

4.1 A Capacitação no Processo de Trabalho no Município de S. Paulo

A participação da Cooperação Italiana nas atividades de Saúde no Município de S. Paulo na área de desenvolvimento Gerencial de SILOS iniciou-se no momento do curso de gerência realizado em Salvador, com a participação de representantes a nível central da Secretaria Municipal de Saúde e de gerentes de Distrito de Saúde do Município.

Posteriormente num trabalho integrado entre a Cooperação Italiana e representantes da Secretaria Municipal de S. Paulo, a partir de discussões para avaliação nós críticos no seu processo de implantação dos Distritos de Saúde, identificou-se problemas relativos à concepção de Distrito, a condução e gestão dos serviços e a operacionalização das propostas. A partir do aprofundamento desses problemas a SMS reassumiu de forma vigorosa a distralização enquanto estratégia para a reorganização do Sistema Municipal de Saúde. Para tanto solicitou da Cooperação Italiana a realização de um projeto de apoio ao desenvolvimento gerencial orientado segundo as concepções teóricas e metodológicas que vem sendo trabalhadas pelos seus técnicos e colaboradores. Assim foi formulada uma Proposta de Desenvolvimento Gerencial dos SILOS, tendo como estratégia de condução as consultorias de processo centradas nas áreas-problema: Territorialização, Sistema Informativo, Planejamento Estratégico, Programação Físico-Financeira, Atenção a Demanda, Vigilância à Saúde e Avaliação.

Optou-se, por razões estratégicas em desenvolver o projeto em dois Distritos - Campo Limpo e Itaquera, selecionados a partir de critérios técnicos e políticos, constituindo-se em áreas de demonstração com a perspectiva de reprodução para os outros SILOS do município.

As consultorias estão sendo realizadas basicamente através de tres momentos: oficinas de trabalho, supervisão de atividades, acompanhamento e avaliação do processo.

No momento das oficinas são discutidos conceitos, técnicas e métodos sobre a temática em questão com vistas a sua ampliação reorganização e aplicação prática de acordo com sua realidade específica.

Asupervisão se dá no processo de desenvolvimento das atividades ("para casa") definidas após as oficinas, com objetivo de identificar pontos nebulosos, inseguranças no uso do instrumental ou revisões necessárias de conceito e métodos. Neste caso, a supervisão é concebida como instrumento de educação continuada capaz de subsidiar e monitorar o desenvolvimento das ações previstas:

Acompanhamento e Avaliação - concebida como essencial para antecipação de problemas e para o levantamento de questões que devem ser objeto de reflexão conjunta de todos os envolvidos diretamente com o projeto. Por ser uma atividade de rotina está

sob a responsabilidade da coordenação técnica do projeto formada por representantes de órgãos da administração central da SMS.

4.2 Avaliação/Conclusão

Como este projeto está em curso, sua avaliação será objeto de um trabalho específico. Entretanto é possível, de forma bem preliminar, identificar alguns aspectos que parecem ser positivos e estão a indicar um certo avanço no processo de construção do instrumental para a gerência e em consequência da capacidade gerencial dos Distritos de Saúde.

a) O grau de envolvimento dos gerentes e técnicos dos Distritos de Concentração - Campo Limpo e Itaquera - tem sido evidenciado através da mobilização para realizarem todas as atividades "práticas", ou seja experimentarem o instrumental técnico fornecido nos momentos das oficinas. Nesse sentido vem-se observando uma total adesão das equipes locais à proposta teórico-metodológica em discussão até o momento, principalmente no que diz respeito ao conhecimento do território, das áreas de abrangência e micro-áreas, bem como do instrumental básico, que provem do planejamento estratégico situacional, para o conhecimento, discussão e explicação dos problemas no seu Distrito.

b) Segundo a avaliação dos participantes das oficinas em Itaquera e Campo Limpo o instrumental fornecido até o momento tem sido apropriado às suas realidades específicas e sendo aperfeiçoado no processo de implementação das atividades.

c) Observa-se também que o efeito demonstração desejado parece estar ocorrendo frente a crescente demanda dos outros distritos do município para desenvolverem oficinas de trabalho sobre áreas problema em curso nos Distritos de Concentração.

A medida da pertinência desta questões só será comprovada no processo de desenvolvimento de um novo sistema sanitário que contemple uma nova lógica na prestação de serviços de saúde. Entretanto, os avanços do projeto maior de transformação das práticas sanitárias só poderá ser de fato alcançados na medida em que este for assumido por todos os atores sociais interessados com a melhoria da qualidade dos serviços de saúde.

NOTAS

1. O texto "Cooperação Internacional e SILOS na América Latina: A experiência do Cooperação Italiana no Brasil" de autoria de Dr. Ripa di Meana e Dr. E. Foccoli, discute os pressupostos desta cooperação e as razões que os levam a adotar as prioridades destacadas. Este tema foi apresentado pelos autores ao III Seminário Internacional de Atención Primaria de la Salud 12/16 de março de 91 Havana-Cuba. Sem Publicação.
2. Estão em desenvolvimento projetos sobre doenças de trabalho nos Estados da Bahia e S. Paulo, sobre Hanseníase nos Estados do Acre e da Bahia.
3. O primeiro projeto a nível local foi o de constituição de um consórcio de município no Estado do Espírito Santo para utilização de uma rede de serviços inclusive hospital rural em volta de um projeto integrado (sócio-agrícola/sanitário). O segundo foi o projeto do Distrito Sanitário de Pau da Lima que surge concomitante com a vontade política do Estado da Bahia de implantar Distrito Sanitários e a presença de uma instituição italiana que pretendia construir um hospital naquela área.
4. O Prof. Ernesto Veronesi - Regione Emilia Romagna, Itália - foi convidado pela Secretaria de Saúde do Estado da Bahia que obteve da Cooperação Italiana a viabilização de sua viagem e estadia.
5. O Prof. Veronesi esteve na Bahia no mes de maio/junho de 1989, momento em que as pressões políticas, contrárias ao SUDS no Estado cobram soluções no âmbito da prestação de serviços os quais não apresentavam as melhorias anunciadas. O Secretário Luiz Umberto Pinheiro, que incorporou e defendeu a implantação do SUDS e dos Distritos Sanitários, havia se demitido-se em maio deste ano tendo assumido a pasta da Saúde o Dr. Herval Pina Ribeiro.
6. O Prof. Veronesi elaborou um documento/relatório de sua "missão junto a Secretaria de Saúde do Estado da Bahia" - bastante profícuo tanto em termos de diagnóstico quanto de análise sobre os problemas identificados e as estratégias e medidas sugeridas para sua superação. Este documento encontra-se no Centro de Documentação de SILOS da Cooperação Italiana.
7. NO texto referido na Nota n. 1, os autores levantam alguns problemas estratégicos que podem ocorrer em projetos de Cooperação, identificados principalmente no desenvolvimento do Distrito de Pau da Lima, a exemplo de: risco de isolamento ao desenvolver "ilhas avançadas" dentro de um contexto atrasado. Necessidade de um enfoque multisetorial tendo em vista a incapacidade do setor saúde para solucionar a maioria das causas de doenças. Carências no campo gerencial local seja do ponto de vista de modelo conceitual seja de instrumentação técnica. Por último, o problema da relação público X privado que, apesar de fundamental para o sucesso da estratégia SILOS, ainda não foi enfrentado nos aspectos estratégicos e financeiros. (ver

documento pág. 5.).

8. Desta equipe fizeram parte: representantes da Cooperação Italiana (Dr. F. Ripa de Meana, Dr. Ernesto Veronesi, Dr. Renato Tasca, Dr. E. Foccoli), do Ministério da Saúde - (SESUS, Dra. A.M. Costa), da OPS/Representação Brasileira (Dr. E. Villaca Mendes), docentes de instituições brasileiras de ensino e pesquisa - UFBA (Dra. Carmen Teixeira e Dra. Maria do Carmo Guimarães); USP (Dr. O. Tanaka e Dr. R. Iunes); NESS (Dr. E. Sampaio). Além disso, foram estabelecidos contatos formais com representantes da SESAB - Diretoria de Serviços de Saúde - (Dra. Licia Cavalcanti), Secretaria de Saúde do Estado de S. Paulo - CADAIS (Dra. Maria do Carmo Batista).

9. As instituições contatadas na fase informativa foram:

a) De pesquisa e ensino: Universidade Bocconi (Milão) em particular o Ce.R.G.A.S. (Prof. Borgonovi e seus colaboradores) que se ocupa principalmente da temática ligada ao gerenciamento das Unidades Locais.

Instituto de Economia Sanitaria (Milão) Prof. Brenna e colaboradores) que pesquisa os problemas da economia sanitária a nível macro.

CRESA (Torino) (Prof. Balma e colaboradores) ligado à temática do desenvolvimento de indicadores para a construção do Sistema Informativo.

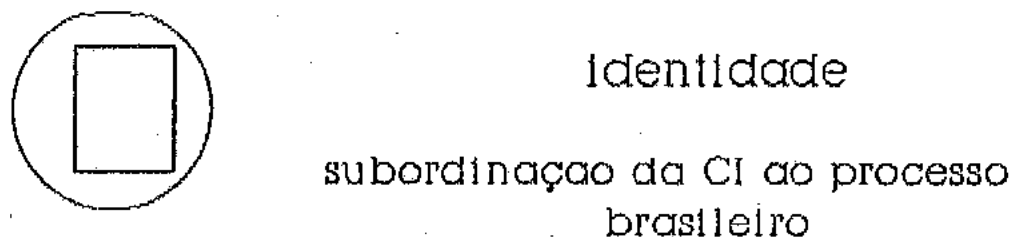
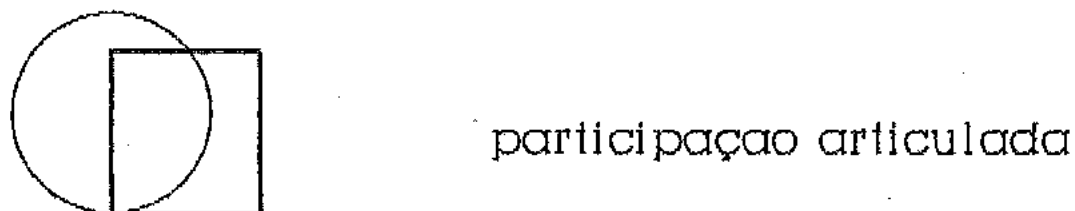
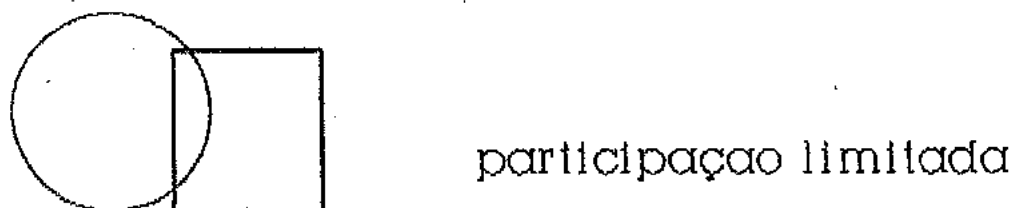
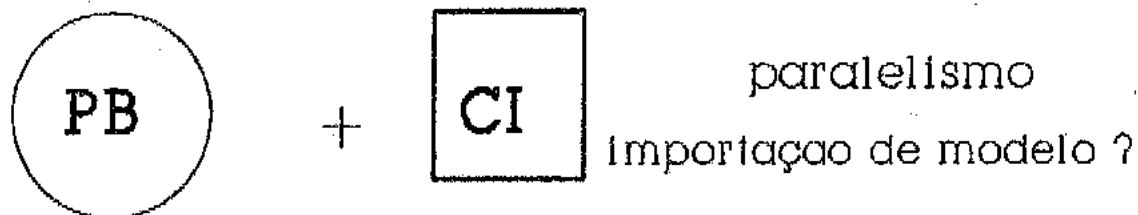
ICHM - Instituto Superior de Saúde - (Roma) (Dr. R. Guerra e colaboradores) pesquisa e ensino no Campo da formação de gerentes de programa PAC (Cuidados Básicos de Saúde)

b) Instituições a nível local: Unidade Sanitária Local de Mestre (Dr. F. Palopoli e colaboradores). USL n. 28 de Bologna (Prof. M. Zanetti e colaboradores).

c) Instituições a nível central: Ministério da Saúde - Serviço Central de Planejamento em Saúde (Roma) (Dr. N. Falcitelli, Dr. S. Paderni e colaboradores) que coordenam as atividades do nível do governo central para atuação no S.N.S.

10 - Os resultados desta experiência, as discussões realizadas, os conceitos e pressupostos debatidos pelos participantes, são objeto de um trabalho específico a ser divulgado oportunamente.

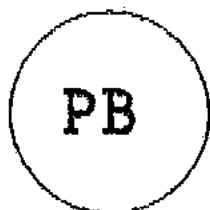
POSSIVEIS PAPEIS DA COOPERAÇÃO ITALIANA NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL



PB = processo brasileiro

CI = Cooperação Italiana

PAPEIS DA COOPERAÇÃO ITALIANA NO DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

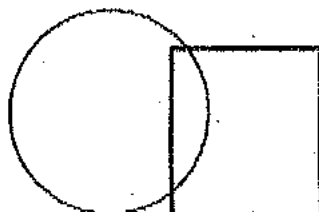


+



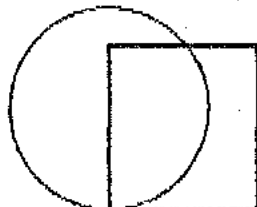
paralelismo

Encontro Italo Brasileiro
de saúde



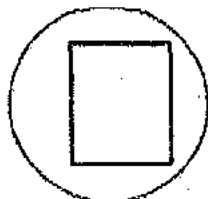
participação limitada

Distrito Sanitário
Pau da Lima



participação articulada

Curso de gerencia
para SILOS



identidade

desenvolvimento gerencial no
Município de São Paulo

PB = processo brasileiro

CI = Cooperação Italiana