



**BELO
HORIZONTE**
P R E F E I T U R A

MANUAL DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO (NAG)

Setembro de 2025 | Belo Horizonte

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE BELO HORIZONTE

MANUAL DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO (NAG)

Setembro de 2025 | Belo Horizonte

Elaboração e Colaboração

Alline Gomes Gonçalves Fagundes

Ana Carolina Diniz Oliveira

Ana Clara Neville Armond Santos

Gabriele Pimentel Gonçalves

Juliana de Carvalho Britto Rodrigues

Lidiane Geralda Costa Martins

Mariana de Melo Santos

Rubia Laura Oliveira Aguiar

Sabrina da Silva Mendes

Stephanie Marques Moura Franco Belga

PREFÁCIO

O Núcleo de Apoio à Gestão (NAG) surge como uma inovação prevista na Política Nacional de Atenção Especializada (PNAES), que estabeleceu este dispositivo como parte integrante das secretarias de saúde em todo o país. Ao instituí-lo em sua estrutura, Belo Horizonte fez uma escolha estratégica e acertada, incorporando o NAG como um elemento fundamental para fortalecer a regulação e qualificar a gestão da atenção ambulatorial especializada no âmbito do SUS.

O NAG no município representa um avanço no movimento de requalificação do modelo de regulação, ao alinhar diretrizes nacionais às necessidades locais e possibilitar não apenas maior efetividade na organização do acesso, mas também a melhoria da assistência prestada, tanto na rede própria quanto na contratualizada. Integrado à Gerência de Regulação do Acesso Ambulatorial, o núcleo se consolida como elo estratégico ao promover a integração entre diferentes níveis de atenção e a racionalização dos recursos, garantindo aos usuários um percurso mais ágil, equitativo e resolutivo.

Com caráter transversal, o NAG estabelece pontes entre diferentes gerências, diretorias e prestadores, favorecendo a cooperação e o trabalho compartilhado. Essa natureza transversal é o que garante ao núcleo a capacidade de induzir práticas participativas, sustentar a gestão qualificada da fila, apoiar incentivos financeiros que ampliem a oferta, fortalecer a qualidade assistencial e aprimorar os mecanismos de monitoramento e avaliação.

Assim, o NAG não se limita a ser um espaço de gestão administrativa. Ele é, antes, um dispositivo produtor de cuidado, que organiza fluxos, promove a corresponsabilização e impulsiona a melhoria contínua. Este manual, ao consolidar as bases normativas, conceituais e operacionais do núcleo, é também um convite para que equipes e gestores fortaleçam a cultura de integração, equidade e inovação, reafirmando o compromisso com a construção de um SUS mais resolutivo, eficiente e humano.

Stephanie Marques Moura Franco Belga

Gerente da Regulação do Acesso Ambulatorial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA.....	7
3. OBJETIVO DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO.....	9
3.1 Objetivos específicos	9
4. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO	9
5. ESTRUTURA FUNCIONAL.....	10
6. PROCESSOS DE TRABALHO.....	12
6.1 Apoio à revisão e tratativa de filas.....	12
6.2 Apoio à regulação do acesso ambulatorial.....	12
6.3 Acompanhamento, orientação e apoio integrado com o Núcleo de Gestão do Cuidado.....	12
6.4. Análise de Dados e de Indicadores	13
7. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO	13
7.1 Painéis de indicadores	13
7.2 Planilha de acompanhamento do Núcleo de Gestão do Cuidado	14
7.3 Formulário de acompanhamento dos desafios enfrentados pelo Núcleo de Gestão do Cuidado	14
7.4 Formulário de avaliação das visitas ao Núcleo de Gestão do Cuidado.....	15
8. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO.....	15
9. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO.....	16
10. CONCLUSÃO.....	21
11. REFERÊNCIAS	22

LISTA DE SIGLAS

APS - Atenção Primária em Saúde

BH - Belo Horizonte

DAPS - Diretoria de Atenção Primária à Saúde

DMAC - Diretoria de Regulação de Média e Alta Complexidade em Saúde

DTIS - Diretoria de Tecnologia da Informação em Saúde

GCOAS - Gerência de Contratos Assistenciais

GEICS - Gerência de Integração do Cuidado à Saúde

GERAM - Gerência de Regulação do Acesso Ambulatorial

GERAE - Gerência da Rede Ambulatorial Especializada

GECAV - Gerência de Controle e Avaliação

NAG - Núcleo de Apoio à Gestão

NGC – Núcleo de Gestão do Cuidado

OCI - Oferta de Cuidados Integrados

PATE - Programa Agora Tem Especialistas

PMAE – Programa Mais Acesso à Especialistas

RAS - Rede de Atenção à Saúde

SIGRAH - Solução Integrada de Gestão Hospitalar, Ambulatorial e de Regulação

SMSA - Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte

SUS - Sistema Único de Saúde

1. INTRODUÇÃO

O tempo de espera acontece em cenários distintos dos serviços de saúde, sendo resultado da demanda superior à oferta do atendimento, por diversos motivos, como incapacidade ou ineficiência nos processos de encaminhamento e acesso (OCDE, 2023). As principais políticas para reduzir os tempos de espera, garantindo o acesso oportuno são o tempo máximo de espera como metas para os prestadores, incremento da oferta, gestão qualificada da demanda com priorização de pacientes e melhor coordenação entre os cuidados primários e secundários para reduzir encaminhamentos desnecessários e tempos de espera para avaliação especializada (Siciliani et al, 2023).

A regulação do acesso à atenção ambulatorial especializada é um componente estratégico da organização dos sistemas de saúde, especialmente no âmbito do SUS, que busca garantir a integralidade do cuidado e a gestão dos recursos disponíveis. A Política Nacional de Atenção Especializada (PNAES) tem como diretriz a ampliação e garantia do acesso da população aos serviços especializados em tempo oportuno e, a partir disso, foi instituído o Programa Agora Tem Especialista (PMAE / PATE), estruturado para promover a resolutividade do acesso ao atendimento especializado que, muitas vezes, dispõe de longas filas de espera, inviabilizando a integralidade na atenção à saúde como deveria. Desta forma, o PMAE tem como objetivo a ampliação e qualificação do acesso no Sistema Único de Saúde (SUS) e, entre as suas estratégias, está a Oferta de Cuidados Integrados (OCI), caracterizada pelo agrupamento de consultas, exames e procedimentos em pacotes e com tempo máximo de conclusão determinado, garantindo a agilidade e eficiência no diagnóstico e início do processo terapêutico (BRASIL, 2024).

Neste sentido, o NAG constitui-se como uma estrutura técnico-operacional vinculada à gestão do programa, com a finalidade de apoiar e qualificar os processos regulatórios no âmbito da Rede de Atenção à Saúde (RAS). Sua atuação é por meio do planejamento, monitoramento e coordenação de ações relacionadas ao acesso oportuno, contribuindo diretamente para a resolutividade e a racionalização da utilização dos recursos disponíveis, assim, torna-se fundamental para assegurar que o encaminhamento de pacientes siga critérios clínicos e assistenciais previamente definidos, de forma a reduzir desigualdades e atenuar a sobrecarga das unidades secundárias. Ao articular a comunicação entre a Atenção Primária à Saúde, as Secretarias Municipais de Saúde e os serviços de atenção ambulatorial, o núcleo fortalece a coordenação do cuidado, contribui para a diminuição de tempos de espera e absenteísmo, e

promove maior eficiência no uso das agendas. Além disso, ao qualificar os profissionais da APS e organizar os fluxos de atendimento conforme a gravidade e complexidade dos casos, garante-se um processo mais equitativo, transparente e alinhado às necessidades reais da população.



Figura 1 - Transversalidade do Núcleo de Apoio à Gestão. Fonte: Elaboração própria.

2. FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA

Em 2023 a Secretaria de Estado de Saúde (SES/MG) instituiu o Projeto Linhas de Cuidado Prioritárias e estabeleceu o Núcleo Regulador (NR) para execução da proposta e acompanhamento de todo o fluxo assistencial dos usuários. A Secretaria Municipal de Belo Horizonte regulamentou o NR, estabelecendo que o dispositivo deveria exercer suas atividades de forma transversal e intersetorial (BELO HORIZONTE, 2023). Desde então, o núcleo estruturou os seus processos de trabalho de forma horizontal e articulado entre as diversas áreas da Subsecretaria de Atenção à Saúde (SUASA), sendo apoiador e fomentador de atividades relacionadas aos projetos e programas estratégicos de ampliação do acesso à atenção ambulatorial especializada, garantir que o atendimento ao paciente seja oportuno, contribuir e monitorar a redução do tempo de espera e absenteísmo dos usuários, entre outros. Por fim, em consonância com o Programa Agora Tem Especialistas, a SMSA/BH publicou a portaria N° 0403/2025, que aprovou o regimento e as diretrizes organizacionais para a execução das OCI, do Projeto Linhas de Cuidado Prioritárias e estabelece as atribuições, proposta de processo de trabalho e composição do NAG.

A Portaria GM/MS N° 1.604, de 18 de outubro de 2023 institui a Política Nacional de Atenção Especializada em Saúde, cujos objetivos são:

I - **Ampliar o acesso** a consultas, exames e outros procedimentos diagnósticos e terapêuticos no âmbito da **Atenção Ambulatorial Especializada** à Saúde, em especial àqueles com **demanda reprimida identificada**, reduzindo filas e tempos de espera;

II - Elevar os graus de **integralidade** da Atenção Ambulatorial Especializada à Saúde;

III - Promover a **integração dos serviços** de Atenção Ambulatorial Especializada, especialmente com a atenção primária à saúde, centro de comunicação da Rede de Atenção à Saúde - RAS, com vistas à garantia da **continuidade do cuidado** da pessoa usuária;

IV - Aprimorar a governança da RAS com **centralidade na garantia do acesso**, qualificação da atenção, gestão por resultados e financiamento estável;

V - Fomentar o monitoramento e a avaliação das ações e dos serviços de saúde, visando **melhorar a qualidade da atenção especializada** e ampliar o acesso à saúde;

VI - **Qualificar e ampliar a contratualização** com os serviços próprios e com a rede complementar;

VII - Fomentar a **mudança do modelo de gestão de filas e regulação do acesso à atenção ambulatorial especializada**, visando à equidade, à transparência, à adoção de uma base regional, com foco na pessoa e na otimização de sua jornada, bem como ao uso de critérios clínicos para adequar a oferta de ações e serviços de saúde de acordo com as necessidades de saúde e assistenciais, a estratificação de risco e a vulnerabilidade; e

VIII - Fomentar a **implementação de um novo modelo de financiamento** para a atenção ambulatorial especializada.

A Portaria GM/MS nº 3.492, de 08 de abril de 2024, institui o Programa Mais Acesso a Especialistas (PMAE) / Oferta de Cuidados Integrados (OCI) e estabelece que para a operacionalização do programa, deverá ser instituído um Núcleo de Gestão e Regulação/NGR/NAG (BRASIL, 2024).

3. OBJETIVO DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO

Fomentar a implementação e qualificação das ações previstas no Programa Agora Tem Especialistas / Ofertas de Cuidados Integrados (PMAE / OCI), por meio da articulação entre os níveis de atenção e a regulação, bem como fortalecer a gestão da informação e monitoramento das ações.

3.1 Objetivos específicos

1. Fortalecer a **comunicação** entre os diferentes níveis de atenção, promovendo a **integração da RAS**;
2. **Propor estratégias** para a melhoria da **resolutividade** da APS e sua articulação com a atenção especializada;
3. Aprimorar o **compartilhamento de informações** entre os serviços de saúde;
4. Propor estratégias para melhorar a **eficiência da gestão de filas** da atenção especializada;
5. **Acompanhar, monitorar e avaliar** a realização das Ofertas de Cuidado Integrado (OCI);
6. Propor e apoiar estratégias para **reduzir o absenteísmo e o chamado "efeito velcro"**;
7. Acompanhar, oferecer orientação técnica e apoio **aos Núcleos de Gestão do Cuidado** (NGC), fortalecendo a gestão integrada do cuidado no território.

4. ATRIBUIÇÕES E RESPONSABILIDADES DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO

O Núcleo de Apoio à Gestão contribui para o aprimoramento da gestão da rede de serviços de saúde, promovendo o acesso mais eficiente, oportuno e centrado nas necessidades da população, desta forma, deve exercer suas atividades de forma transversal e intersetorial, por meio de processo de trabalho horizontal e articulado entre as diversas áreas da estrutura organizacional da Subsecretaria de Atenção à Saúde (SUASA). A coordenação da jornada assistencial dos pacientes assistidos pelo SUS/BH se faz essencial para uma entrega em saúde de valor e centrada nas reais necessidades dos pacientes.

Dentre as **responsabilidades e atribuições do NAG**, destacam-se:

- **Integrar o NAG e a regulação do acesso ambulatorial**, fortalecendo o gerenciamento da oferta de serviços, com ênfase nas consultas, exames e procedimentos especializados;
- **Acompanhar, orientar e apoiar os Núcleos de Gestão do Cuidado (NGC)**, presencial ou remotamente, incluindo o monitoramento, avaliação e acompanhamento de seus indicadores;
- Propor estratégias para a melhoria da gestão de filas;
- **Avaliar e propor estratégias de qualificação dos fluxos assistenciais**, com base em dados epidemiológicos e assistenciais, subsidiando a tomada de decisão por meio da produção e disponibilização de informações estratégicas;
- **Realizar a análise de dados e propor a construção de instrumentos de monitoramento** destes junto à área de tecnologia da informação para monitoramento das OCI e apoio à Rede Própria e prestadores no alcance de indicadores e metas;
- Promover a **interlocução intersetorial**, envolvendo diretorias, gerências, coordenações e prestadores para a condução dos casos complexos dentro da Rede SUS;
- Apoiar a **formação e educação permanente dos profissionais** do NAG e da APS, com foco no manejo clínico e na gestão da condição de saúde;
- Fomentar o **aprimoramento dos processos de trabalho** para execução dos projetos estratégicos (PMAE/OCI e Linhas de Cuidado Prioritárias);
- Incentivar a **comunicação eficiente e o compartilhamento de informações** entre APS e Atenção Ambulatorial Especializada, incluindo a operacionalização da telessaúde e do matriciamento, conforme previsto na PNAES;
- Fortalecer a **transparência e a equidade no acesso**, contribuindo para a garantia dos princípios do SUS;
- Realizar o **monitoramento das OCI em tempo oportuno**, com o escopo total previsto;
- Propor estratégias de **redução do absenteísmo e do efeito velcro**.

5. ESTRUTURA FUNCIONAL

O Núcleo de Apoio à Gestão da Secretaria Municipal de Belo Horizonte é estruturado de forma a garantir a organização do acesso aos serviços ambulatoriais especializados,

funcionando como instância intermediária entre a Secretaria Municipal de Saúde (SMS), a rede assistencial e os prestadores de serviços. Em sua composição, conta com uma equipe multiprofissional que inclui coordenação geral, profissionais de enfermagem, nutrição, medicina, gestão de serviços de saúde, serviço social, analistas de dados, auxiliares administrativos, conforme a necessidade local. Essa diversidade de funções permite acompanhar os usuários em todas as suas necessidades durante a jornada de realização de consultas e exames, a pertinência das solicitações, o acesso oportuno, sua vinculação e desvinculação adequada dos serviços especializados e retorno ao acompanhamento pela APS, além de monitorar os indicadores e fluxos pertinentes.

No organograma da SMSA-BH, o NAG se encontra subordinado à Diretoria de Regulação de Média e Alta Complexidade e à Gerência de Regulação do Acesso Ambulatorial, mantendo relação direta com todas as demais gerências da diretoria. Essa posição possibilita alinhar as diretrizes regulatórias às normativas municipais e estaduais de saúde, garantindo coerência nas linhas de cuidado. Além disso, o núcleo atua em articulação com a rede assistencial da atenção primária, orientando os profissionais quanto ao encaminhamento e critérios de acesso. Da mesma forma, estabelece diálogo constante com os prestadores próprios e contratualizados, organizando a oferta e otimizando a utilização das vagas disponíveis.

Assim, a estrutura funcional do NAG não se limita à gestão interna, mas se configura em um ponto estratégico de conexão entre os diferentes níveis de atenção e os prestadores de serviços, favorecendo a integralidade do cuidado, a equidade no acesso e a transparência na regulação.

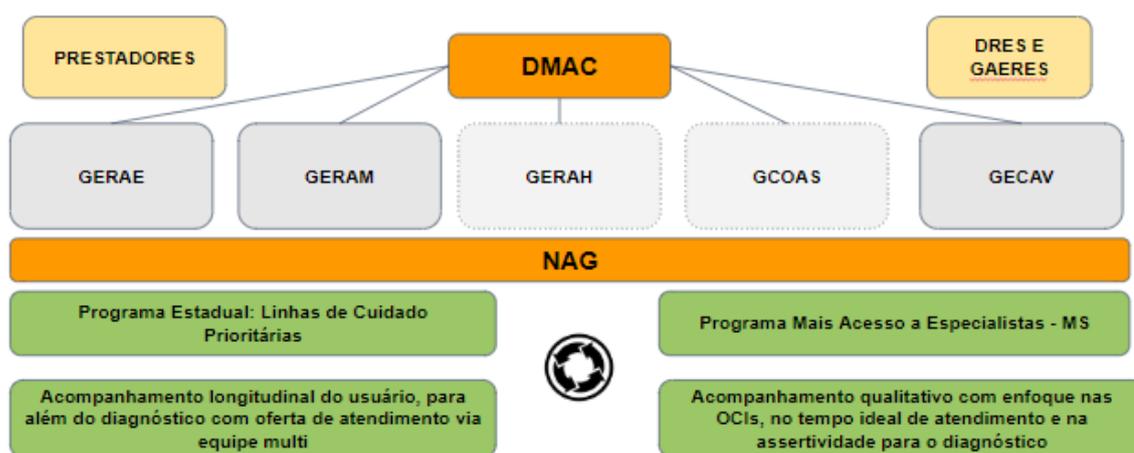


Figura 2 - Organograma. Fonte: Elaboração própria.

6. PROCESSOS DE TRABALHO

O NAG atua ativamente na gestão das políticas de saúde relacionadas à atenção especializada ambulatorial no que tange ao acesso oportuno do paciente aos serviços deste nível de atenção, a partir da coordenação e organização de novos fluxos e processos de trabalho, articulação de rede, , acompanhando prazos, resultados e indicadores, elaboração de painéis de monitoramento, análise de dados e produção de relatórios, permitindo avaliar o desempenho na execução das OCI e propor ações de qualificação na gestão de filas e ofertas, além de manter acompanhamento contínuo aos NGC..

6.1 Apoio à revisão e tratativa de filas

A revisão de filas consiste em uma análise multifatorial que pode ter foco administrativo por meio do contato direto com o paciente para coletar dados sobre realização ou não do procedimento que aguarda em fila; ou foco clínico, por meio da análise de conformidade do caso com os critérios descritos nos protocolos de regulação instituídos na SMSA-BH. As tratativas podem ser realizadas por via única (revisão administrativa ou clínica) ou ambas, garantindo que o agendamento seja oportuno e siga critérios clínicos, de prioridade e complexidade. Além disso, é realizada a identificação e agendamento oportuno de exames complementares ou consulta de retorno necessários e que o paciente também aguarda - por exemplo, o ultrassom pode ser solicitado junto à mamografia, dessa forma, o usuário precisa realizar ambos para retorno ao profissional.

6.2 Apoio à regulação do acesso ambulatorial

O núcleo contribui na regulação específica de demandas de procedimentos relacionados às OCI, assegurando que os encaminhamentos sejam compatíveis com os critérios estabelecidos. Este processo inclui o acompanhamento de pendências, autorização excepcional de atendimentos, identificação de desafios, gestão de filas específicas e articulação com a APS, prestadores e demais setores envolvidos no processo.

6.3 Acompanhamento, orientação e apoio integrado com o Núcleo de Gestão do Cuidado

A equipe do NAG oferece suporte contínuo aos NGCs, auxiliando na resolução de problemas operacionais, atualização de boletins, inserção de pacientes e verificação de dados. Também atua como referência para demandas de fluxos, protocolos e regulação, com o objetivo

de garantir a uniformidade e qualidade nos processos. Além de monitorar e acompanhar o desempenho destes.

6.4. Análise de Dados e de Indicadores

A análise de dados constitui um processo-chave, permitindo identificar filas, oferta, ocupação de vagas e absenteísmo dos usuários. O planejamento e análise de painéis e indicadores das OCI possibilitam decisões baseadas em evidências e a melhoria contínua do fluxo assistencial.

7. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PROCESSOS DE TRABALHO

A implementação do programa *Agora Tem Especialistas*, do Ministério da Saúde, associado às OCI, reforça a importância da governança de dados na gestão do SUS, principalmente na Atenção Especializada, que está entre a Atenção Primária em Saúde e a Atenção Terciária (hospitalar). O NAG contribui para a construção da Rede Nacional de Dados em Saúde (RNDS), a partir da qualificação das informações, compartilhamento seguro e padronizado das filas de espera atuais, ainda, permite monitorar indicadores essenciais, como o tempo médio de espera para consultas e exames, a taxa de conclusão da linha de cuidado no prazo estabelecido (30 a 60 dias), além de outros instrumentos de gestão com a distribuição da oferta de consultas e exames, e a efetividade clínica das ações. Dessa forma, a governança de dados contribui para maior transparência, eficiência regulatória e apoio à tomada de decisão, garantindo que os pacientes tenham acesso integral e oportuno aos serviços especializados previstos nas OCI.

Para tanto, o NAG tem desenvolvido algumas frentes de atuação que corroboram a efetivação dessa governança. Destacamos:

7.1 Painéis de indicadores

O NAG em parceria com a Diretoria de Tecnologia da Informação em Saúde e demais gerências correlatas, pertencentes à Diretoria de Regulação de Média e Alta Complexidade em Saúde, tem desenvolvido painéis de indicadores para tomada de decisões e apresentação dos resultados capitaneados dentro do programa. Neles, tem sido possível acompanhar o perfil das solicitações de OCI pelo Sistema SIGRAH; a apuração e compatibilidade dentro dos critérios

elegíveis para cada tipo de OCI, promovendo a qualificação dos registros; e o perfil dos diferentes tipos de OCI no território, dentre outras informações.

7.2 Planilha de acompanhamento do Núcleo de Gestão do Cuidado

A planilha foi elaborada com o objetivo de ser um instrumento de apoio, junto aos prestadores, centrada na gestão do cuidado do paciente. Acompanhando o primeiro atendimento (consulta e/ou exame) até o direcionamento final. No caso de diagnóstico definido, o usuário é encaminhado dentro da rede para realizar o tratamento necessário; ou será direcionado para o centro de saúde de referência no caso de alta.

Dessa forma, o instrumento funciona como uma **linha-guia de acompanhamento do paciente na rede**. Identificando os gargalos no fluxo de atendimento para o diagnóstico em tempo hábil, monitorando o tempo entre as etapas do diagnóstico e garantindo que o paciente não se perca na rede de cuidados.

As informações elencadas como principais para o NAG acompanhar os processos dos pacientes dentro do NGC são:

- Data de realização e data do resultado dos procedimentos obrigatórios;
- Contato efetivo com o usuário (sim ou não);
- Situação da consulta médica de retorno (realizado, não realizado ou faltou);
- Caso o paciente tenha faltado, data da última tentativa de contato feita com o paciente;
- Data e a situação da consulta reagendada;
- Desfecho da OCI - agendamento interno, alta (contrarreferência para a APS), encaminhamento para outro serviço especializado;
- Documento de transferência do cuidado.

Estes processos documentos buscam garantir que o processo seja eficiente, equitativo e integrado, promovendo a otimização dos recursos, a redução de tempos de espera e a melhoria na experiência do usuário.

7.3 Formulário de acompanhamento dos desafios enfrentados pelo Núcleo de Gestão do Cuidado

Com o intuito de acompanhar as OCIs em Oncologia e apoiar o trabalho dos NGCs, foi elaborado o Formulário de Apoio à OCI de Oncologia. Este instrumento tem como objetivo

mapear os principais desafios enfrentados pelas equipes na operacionalização das OCIs relacionadas ao Câncer de mama, Câncer de próstata, Câncer de colo do útero, Câncer Gástrico e Câncer colorretal, permitindo identificar barreiras e necessidades no processo de execução. A aplicação do formulário é uma importante ferramenta para a gestão, uma vez que possibilita reunir informações qualificadas diretamente das equipes envolvidas, em tempo hábil, e de forma sistematizada. A participação dos profissionais, oferece subsídios concretos para o planejamento de estratégias de apoio para aumento das ofertas de vagas de OCIs oncológicas. Assim, o NAG tem conseguido compreender as dificuldades práticas, alinhar expectativas quanto ao papel do núcleo e direcionar ações voltadas ao fortalecimento das competências necessárias e ao aprimoramento dos fluxos de cuidado em oncologia.

7.4 Formulário de avaliação das visitas ao Núcleo de Gestão do Cuidado

Com o objetivo de aprimoramento contínuo das ações de apoio prestadas pelo NAG aos NGCs, foi instituído o formulário de avaliação das visitas. Esse instrumento tem por finalidade sistematizar o registro de percepções, sugestões e necessidades identificadas durante as visitas, de modo a subsidiar o planejamento e a qualificação das estratégias de acompanhamento. O formulário encontra-se disponível em formato digital, por meio de endereço eletrônico, disponibilizado aos participantes através de um QR Code, garantindo padronização e maior efetividade na coleta e análise das informações. Adicionalmente, o formulário foi estruturado de modo a preservar a confidencialidade das respostas, uma vez que não há obrigatoriedade de identificação dos participantes. Essa característica amplia a adesão, possibilita a obtenção de avaliações mais espontâneas e fidedignas, além de fortalecer a transparência no processo avaliativo. O feedback coletado é de fundamental importância para que o NAG compreenda as expectativas em relação ao núcleo, identifique as principais demandas de aprendizagem e reconheça os aspectos que ainda necessitam de aprimoramento.

8. CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DO NÚCLEO DE APOIO À GESTÃO

A capacitação contínua da equipe do NAG é fundamental para garantir a eficiência dos projetos em andamento. Para isso, é necessário o desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais dos profissionais que atuam no núcleo, considerando suas atribuições específicas, que incluem gestão e processo contínuo para redução de filas e articulação intersetorial.

As ações de capacitação são realizadas por meio do incentivo para cursos, oficinas, treinamentos presenciais e a distância, além de reuniões quinzenais, em que a equipe discute e propõe melhorias contínuas, revisa processos, atualiza metodologias e alinha práticas. A articulação com instituições acadêmicas, órgãos gestores e outras unidades da rede de saúde contribui para a atualização constante da equipe frente às políticas públicas e fluxos assistenciais.

9. INDICADORES DE ACOMPANHAMENTO

Os indicadores de acompanhamento em saúde são essenciais para avaliar a efetividade das OCI no âmbito do SUS, garantindo que o paciente percorra todas as etapas do atendimento às suas necessidades de saúde, de forma oportuna e resolutiva. No contexto das OCI, destaca-se que o uso de indicadores integrados contribui para ajustes contínuos nas rotinas de regulação, promovendo maior equidade no acesso aos especialistas e com isso, melhora nos resultados clínicos dos usuários, como a redução de complicações, internações evitáveis, atendimento no tempo adequado, e maior satisfação do usuário. O monitoramento sistemático desses indicadores permite identificar gargalos, direcionar recursos de forma estratégica e priorizar regiões e especialidades com maior demanda. Além disso, assegura a eficiência do percurso do paciente no tempo previsto, promove ajustes na regulação quando necessário e fortalece a transparência e a governança dos serviços de saúde, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade da atenção especializada.

O monitoramento de indicadores deve ser realizado de forma técnica e metodológica, seguindo os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade, ou seja, é necessário responder às perguntas: O objetivo foi alcançado? Foi possível atingir o objetivo utilizando os melhores meios e o menor custo? A ação gerou um impacto positivo e duradouro, atendendo ao objetivo final?

Os indicadores a serem avaliados pelo NAG estão estabelecidos no Quadro 1. Estes foram construídos com vistas ao processo de efetividade e continuidade assistencial do usuário, acesso à saúde em tempo oportuno, resolutividade do serviço e a experiência do usuário.

Quadro 1. Indicadores para avaliação pelo Núcleo de Apoio à Gestão

Nº	INDICADOR	DESCRIÇÃO/METODOLOGIA	OBJETIVO	NATUREZA
1	Taxa de absenteísmo nas consultas especializadas (primeiro atendimento) e exames ¹	<p>Descreve às faltas dos pacientes ao atendimento programado, por diversos motivos.</p> <p>Fórmula = $\frac{N \text{ de faltosos ao atendimento (consulta de OCI)}}{N \text{ de atendimento (consulta de OCI) agendados no período X}} \times 100 = \%$</p> <p>¹ Exames de admissão para OCI de avaliação inicial ou progressão.</p>	<p>Garantir a efetividade e a continuidade do percurso do paciente. Monitorar mensalmente faltas em consultas, exames ou procedimentos permite identificar gargalos na agenda, reagendar vagas não utilizadas e otimizar o uso de recursos humanos e estruturais, reduzindo o impacto sobre o tempo de espera de outros pacientes. Além disso, a análise sistemática do absenteísmo fornece subsídios para ajustes na regulação, aprimoramento das estratégias de comunicação com os usuários e implementação de ações preventivas, contribuindo para a eficiência, a equidade e a qualidade do atendimento especializado dentro das OCI.</p>	<p>Indicador de processo</p> <p>Mede se as atividades estão sendo efetivamente cumpridas, apontando falhas na adesão ou comparecimento.</p>

2	Tempo médio de espera para o acesso ao atendimento	<p>Tempo entre o cadastro/solicitação do paciente no sistema e a realização do atendimento (consulta/exame)</p> <p>Fórmula: Σ Tempo entre a data da realização do atendimento / quantidade de atendimentos no período.</p>	<p>Estimar mensalmente o tempo médio de espera para o acesso ao atendimento especializado no SUS/BH para as especialidades contempladas no PMAE / OCI.</p>	<p>Indicador de processo</p> <p>Mede a agilidade para o acesso oportuno.</p>
3	Tempo médio para conclusão da OCI	<p>Percentual de pacientes que completam todas as etapas da OCI no prazo definido (30–60 dias)</p> <p>Fórmula: N de pacientes que completaram todas as etapas da OCI no prazo definido/ N de atendimentos no período x 100</p>	<p>Medir a efetividade mensal do percurso do paciente e da resolução da OCI pela unidade executante.</p>	<p>Indicador de processo</p> <p>Mostra a rapidez na resolução das atividades, útil para monitorar produtividade.</p>

4	Percepção do atendimento do paciente OCI	<p>Fórmula geral:</p> <p>Percentual da nota $X = \frac{N \text{ pacientes com nota } X}{N \text{ total de pacientes respondentes}} \times 100$</p> <p>Onde:</p> <ul style="list-style-type: none"> • $X = 1, 2, 3, 4 \text{ ou } 5$ 1 – Muito ruim 2 – Ruim 3 – Neutro 4 – Bom 5 – Muito bom • $N \text{ pacientes com nota } X = \text{número de pacientes que deram aquela nota específica}$ • $N \text{ total de pacientes respondentes} = \text{total de pacientes que participaram da pesquisa}$ 	Monitorar mensalmente a percepção dos pacientes atendidos pela OCI quanto à qualidade do atendimento recebido, por meio da distribuição percentual das notas atribuídas (de 1 a 5), permitindo identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria no serviço.	<p>Indicador de qualidade / resultado</p> <p>Reflete a percepção do paciente sobre o serviço, ligada à qualidade e experiência do cuidado.</p>
---	--	--	---	---

Fonte: Elaboração própria.

Assim como o NAG, os NGC também precisam mensurar o resultado de suas ações relacionados à efetividade e eficiência, dentro das instituições executoras das OCIs, e poderemos identificar atividades com oportunidade de melhoria. Para os indicadores do NGCs, trataremos da

“navegação do cuidado do paciente”, ou seja, como o paciente transita pelos diferentes níveis de atenção, serviços e profissionais, de forma organizada e eficiente, garantindo que receba o cuidado certo no momento certo. Nesse sentido, têm-se a proposta de indicadores, conforme o Quadro 2.

Quadro 2. Indicadores para avaliação pelo Núcleo de Gestão do Cuidado

Nº	INDICADOR	DESCRIÇÃO/METODOLOGIA	OBJETIVO	NATUREZA
1	Transferência do cuidado para a Atenção Primária à Saúde	Taxa (%) de pacientes que foram contra referenciados para a APS Fórmula N de pacientes com desfecho “Transferência para APS” / N total de pacientes atendidos x 100	Mensurar a proporção de pacientes contra referenciados para a APS e o total de pacientes atendidos na OCI, avaliando a ação do NGC em relação ao fluxo do cuidado do usuário.	Indicador de processo e qualidade assistencial Mede a articulação entre o NGC e a APS, contribuindo para a organização e integralidade do cuidado, possibilitando a identificação de falhas e oportunidades de melhoria no fluxo de cuidado.
2	Conversão para OCI	Taxa (%) de conversão dos pacientes para OCI Fórmula N de pacientes convertidos para OCI / N total de pacientes encaminhados/avaliados para OCI x 100	Mensurar a proporção de pacientes encaminhados/avaliados que de fato são convertidos para acompanhamento na OCI, permitindo avaliar a efetividade do processo e a pertinência dos encaminhamentos.	Indicador de processo Mede uma etapa intermediária do cuidado (efetivação da conversão após encaminhamento), refletindo a adequação da regulação e do fluxo assistencial.

Fonte: Elaboração própria.

10. CONCLUSÃO

O presente manual consolida referenciais conceituais, técnicos e operacionais que orientam a atuação do Núcleo de Apoio à Gestão (NAG), em consonância com o propósito de apoiar a implementação e a qualificação das ações previstas no Programa Agora Tem Especialistas (PMAE) e nas Ofertas de Cuidados Integrados (OCIs), ambos inseridos no âmbito da Atenção Especializada (AE). Sua elaboração busca sistematizar orientações e disponibilizar instrumentos que favoreçam a articulação entre os níveis de atenção e a regulação, além de fortalecer a gestão da informação e o monitoramento das ações.

O NAG busca desenvolver e implantar dispositivos de apoio que se configurem como estratégias para ampliar a integração da Rede de Atenção à Saúde e qualificar a interface entre a Atenção Primária à Saúde e a Atenção Especializada. Ademais, o NAG assume papel estratégico ao apoiar os Núcleos de Gestão do Cuidado (NGCs) na análise crítica das práticas, na identificação de demandas e na formulação de soluções compartilhadas voltadas à efetividade das OCIs. Nesse contexto, a definição de indicadores para o NAG e para os NGCs constitui componente do manual. Tais indicadores, ao contemplarem dimensões de processo, resultado e qualidade, permitem mensurar a eficiência e a efetividade das ações desenvolvidas, ao mesmo tempo em que subsidiam ajustes necessários à gestão. O monitoramento contínuo, sustentado por evidências, fortalece a tomada de decisão, estimula a corresponsabilização e a cultura de melhoria contínua dos serviços.

Assim, este manual é um instrumento técnico de referência para a gestão integrada do cuidado, articulando dimensões de apoio institucional, monitoramento e cooperação entre serviços e níveis assistenciais. Sua utilização sistemática contribuirá para a uniformização de práticas, para o fortalecimento de uma cultura de avaliação, aprendizado e cooperação transversal, indispensável ao aprimoramento da gestão do cuidado e à garantia de melhores resultados em saúde para a população.

11. REFERÊNCIAS

1. BELO HORIZONTE (MG). Secretaria Municipal de Saúde. Sistema SIGRAH – Relatórios Gerenciais. Belo Horizonte, 2025. Dados extraídos em: 18 set. 2025.
2. OCDE (2023). Preparado para a próxima crise? Investindo em sistemas de saúde resilientes. Estudos de Políticas de Saúde da OCDE. Paris: OECD Publishing. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/047f9a8a-pt>. Acesso em: 18 set. 2025.
3. SICILIANI, Luigi; LAFORTUNE, Gaetan; FUJISAWA, Rie; VUIK, Sabine; HEWLETT, Emily. A review of policies to reduce waiting times for health services across OECD countries. *Nordic Journal of Health Economics*, [s. l.], v. 11, n. 4, p. 321-340, dez. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5617/njhe.10214>. Acesso em: 18 set. 2025
4. BRASIL. Ministério da Saúde. Manual Instrutivo – Núcleo de Gestão e Regulação e Núcleo de Gestão do Cuidado: Programa Mais Acesso a Especialistas (PMAE) – Atenção Especializada à Saúde. Brasília, 2024. Atualizado em 5 jul. 2024. Disponível em: gov.br/saude/.../manual-instrutivo-ngr-ngc. Acesso em: 28 jul. 2025.
5. BELO HORIZONTE (MG). Secretaria Municipal de Saúde. PORTARIA SMSA/SUS-BH No 0569/2023. Belo Horizonte, 2023; Acesso em: 29 set. 2025.