

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO PÚBLICA DA
SAÚDE: ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DO
NOROESTE GAÚCHO**

Jenifer Karine da Cruz

**Palmeira das Missões, RS, Brasil
2021**

**PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO PÚBLICA DA SAÚDE:
ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DO NOROESTE
GAÚCHO**

Jenifer Karine da Cruz

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração
da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para a
obtenção do Título de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Dr^a Paloma de Mattos Fagundes

Palmeira das Missões, RS, Brasil
2021

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço à Deus, que guia todos meus passos e me permitiu chegar até aqui com saúde e inteligência;

À minha família, pelo apoio e força que sempre me deram, por terem acreditado no meu potencial e pelos exemplos que são para mim;

À minha orientadora, Dr^a. Paloma de Mattos Fagundes pelos ensinamentos no decorrer do Curso e, principalmente na orientação, pela paciência, pela atenção e dedicação durante todo esse processo, e principalmente pela profissional que és e que admiro imensamente;

Aos gestores e profissionais que me deram a oportunidade de conversar, conhecer sobre os processos da Secretaria Municipal de Saúde e das Unidades Básicas de Saúde/ESF's, que de forma amigável prestaram sua ajuda para que a realização deste trabalho fosse possível e, também, por me acolherem tão bem no meu período de estágio.

À banca, pelas colaborações e sugestões para melhorias deste trabalho, dando ao mesmo um maior rigor científico;

À Universidade Federal de Santa Maria, que acolhe a todos de forma calorosa, sempre oferecendo as melhores oportunidades no meio acadêmico, bem como a todos os professores do *Campus*, por demonstrarem tamanha paciência e compreensão com todos os alunos, estarem dispostos a ensinarem sempre da melhor forma para que se formem profissionais excelentes e preparados para o mercado e a vida; e,

A todos que, de uma forma ou outra, contribuíram para que este sonho fosse possível de ser realizado, amigos, colegas de trabalho, superiores que me apoiaram desde o início e se dispuseram a auxiliar no que fosse possível;

A todos a minha gratidão!

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Departamento de Administração
Curso de Administração
Universidade Federal de Santa Maria

PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO PÚBLICA DA SAÚDE: ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DO NOROESTE GAÚCHO

AUTORA: JENIFER KARINE DA CRUZ

ORIENTADORA: PALOMA DE MATTOS FAGUNDES

Data e Local da Defesa: Palmeira das Missões, 27 de janeiro de 2021.

A questão da saúde no Brasil e no mundo sempre foram motivos de debates e discussões, visando sua melhoria e dada sua importância para a sociedade. Porém atualmente a situação tornou-se mais preocupante devido ao COVID-19, que ocasiona milhões de mortes. Vale ressaltar que a saúde pública não entrou em colapso somente com a pandemia, visto que sempre houve falta de investimentos necessários para atender a demanda existente. Com todo esse contexto, a gestão pública da saúde possui como desafio angariar recursos e geri-los, de maneira a atender os pacientes e oferecer qualidade nos serviços por ela prestada. Destarte, este trabalho visa analisar o processo decisório e a gestão pública de saúde no município de Palmeira das Missões, no RS. O método utilizado consistiu na aplicação de questionários e realização de entrevista, com o intuito de estudar o caso e obter uma avaliação aprofundada da realidade da gestão da saúde no município, bem como entender como a tomada de decisão é executada no órgão. Dentre as dificuldades para as tomadas de decisão e gestão da saúde, foram citadas a falta de capacitação técnica dos gestores e a falta de autonomia dos membros responsáveis pela gestão, evidenciando que para um atendimento de excelência à população se faz necessário gestores e uma equipe capacitada em suas respectivas áreas de atuação, tornando assim mais eficaz e eficiente o processo da tomada de decisão em meios às demandas do setor. Em relação à pandemia e a atuação da gestão de saúde em meio a ela, foi evidenciado que as unidades de saúde buscaram agir visando atender às demandas, porém que foram ações tomadas às pressas, visto que não houve um planejamento e uma orientação oriunda do governo federal.

Palavras-Chave: Gestão Pública. Gestão da Saúde. SUS.

ABSTRACT

Completion of Course Work
Administration Department
Administration Course
Federal University of Santa Maria

DECISION-MAKING PROCESS AND PUBLIC HEALTH MANAGEMENT: CASE STUDY IN A NORTHWEST GAÚCHO MUNICIPALITY

AUTHOR: JENIFER KARINE DA CRUZ

DIRECTOR: PALOMA DE MATTOS FAGUNDES

Date and Place of Defense: Palmeira das Missões, 27 January 2021.

The issue of health in Brazil and in the world has always been the subject of debates and discussions, aiming at its improvement and given its importance to society. However, today the situation has become more worrying due to COVID-19, which causes millions of deaths. It is worth mentioning that public health did not collapse only with the pandemic, since there was always a lack of necessary investments to meet the existing demand. With all this context, public health management has the challenge of raising resources and managing them, in order to serve patients and offer quality services. Thus, this work aims to analyze the decision-making process and public health management in the municipality of Palmeira das Missões, in RS. The method used consisted of applying questionnaires and conducting interviews, in order to study the case and obtain an in-depth assessment of the reality of health management in the municipality, as well as understanding how decision-making is carried out in the body. Among the difficulties in decision-making and health management, the lack of technical training of managers and the lack of autonomy of the members responsible for management were mentioned, showing that for an excellent service to the population, managers and a trained team are needed in their respective areas of operation, thus making the decision-making process more effective and efficient in ways that meet the demands of the sector. In relation to the pandemic and the performance of health management in the midst of it, it was evidenced that the health units sought to act in order to meet the demands, but that actions were taken in haste, since there was no planning and guidance from the government federal.

Keywords: Public Management. Health Management. SUS.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMÁTICA	8
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO PÚBLICA	12
2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA	17
2.3 GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE NO BRASIL	20
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	26
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	28
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA	30
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
3.5 COLETA DE DADOS	31
3.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 PERFIL DOS GESTORES PÚBLICOS DA SAÚDE DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS	32
4.2 TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA DA SAÚDE DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS	34
4.2.1 Percepção do responsável geral da Gestão Pública de Saúde do município de Palmeira das Missões/RS	42
4.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA A SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A	54

1 INTRODUÇÃO

A situação atual, no mundo e no Brasil, tem sido preocupante nos últimos meses. Se trata do novo vírus que atingiu toda a população, ocasionando milhões de mortes, bem como a falta de leitos e preocupações com a saúde pública para atender a toda demanda de internações. O COVID-19 trouxe, até o mês de julho de 2020 mais de 1.800.900 casos confirmados para o país e, desse total 70.398 resultaram em mortes. Essa situação tem se tornado cada vez mais preocupante, pois os hospitais não possuem estrutura física e de profissionais para tanta demanda.

A busca pela saúde pública tem apresentado uma demanda nunca vista antes, isto é, as populações encontram-se em um momento crítico afetado por uma pandemia mundial, onde aqueles que contraíram o vírus dependem com urgência dos hospitais e unidades de saúde para se manterem estáveis e sem maiores riscos. Vale ressaltar que a saúde pública não virou um caos somente agora com a pandemia, mas vem passando por problemas desde os tempos antigos. Isto é, sempre houve a falta de investimentos necessários para uma saúde de qualidade, falta de recursos, materiais, medicamentos e, principalmente, a falta de profissionais qualificados para melhor atender a população. Quando se fala em profissionais, não deve se pensar somente em médicos e enfermeiros, mas neles e em toda a equipe que os compõem: médicos, enfermeiros, técnicos, gestores e demais. A saúde pública, de maneira geral, sempre enfrentou inúmeras dificuldades que, muitas vezes não tiveram importância.

Quando se fala em saúde pública, é comum lembrar dos profissionais que estão à frente dela, bem como os órgãos responsáveis. E quem assume esses órgãos carrega responsabilidades complexas, isto é, ser gestor/a de um setor ligado à saúde é assumir riscos e desafios durante a gestão. A gestão de uma organização se dá pelo conjunto de ações estratégicas, buscando a organização dos trabalhos de maneira eficaz e sem maiores conturbações. Sendo assim, para se tornar um gestor de determinada organização é necessário contar com uma aprendizagem contínua, estando sempre em alerta e fazendo com que as mudanças e empecilhos não envolvam, de forma negativa, a gestão da organização e o trabalho da equipe. Ocupar um cargo de gestão no Sistema de Saúde Pública é administrar conflitos e negociações diárias, visando sempre uma melhor qualidade na oferta dos serviços.

A gestão pública se dá sob uma divisão, sendo ela, respectivamente: no país, nos estados e nos municípios. Na esfera federal o país corresponde ao Ministério da Saúde, setor governamental responsável pela administração e manutenção da Saúde Pública no país; na

esfera estadual, a gestão da saúde pública é representada pelo Conselho Nacional de Secretários de Saúde (CONASS) e tem como objetivo fortalecer as Secretarias Estaduais de Saúde. Já no âmbito municipal, cada uma conta com sua representante: a Secretaria Municipal da Saúde, responsável pela administração e alocação de recursos e profissionais em cada localidade e/ou unidade básica de saúde. Para que se tenha uma gestão pública da saúde eficaz, se faz necessário que o gestor, ao tomar determinada decisão, tenha conhecimento sobre tal. É fundamental também, saber de todas as situações que se passam e, conseqüentemente, ter um certo conhecimento e habilidade no momento de se decidir definitivamente sobre algum fato.

1.1 PROBLEMÁTICA

Com a pandemia do Covid-19, a saúde virou o centro das atenções e a gestão pública tem sido tema de debate mundial. Aspectos como investimentos, estrutura física, políticas públicas, profissionais capacitados e pesquisas científicas tem feito gestores de todos países rever suas ações em prol da saúde da população.

No Brasil, além das demandas pelo novo Corona vírus, o país ainda enfrenta uma crise política e de disputa entre partidos de esquerda e partidos de direita, deixando assim, a situação ainda mais conturbada. Essa disputa política tem deixado a população ainda mais aflita e insegura com relação as ações de melhoria da saúde e de combate ao vírus. Gestores no âmbito federal, estadual e municipal estão confusos, não sabem como conduzir uma tomada de decisão eficaz e tem dificuldades de solucionar os problemas.

Porém, não é de hoje, que a saúde pública enfrenta dificuldades. A falta de investimentos em estrutura física; falta de pessoal qualificado e especializado; problemas na distribuição de medicamentos a população; burocracia dos serviços e corrupção na gestão são alguns problemas na área de saúde.

Na década de 1970 surgiram ideias sobre a estruturação de um sistema de saúde onde todos possuíssem direitos e acesso a uma saúde digna. Esse sistema é conhecido como Sistema Único de Saúde (SUS) e atualmente, a procura e o acesso pela saúde pública têm crescido em grande escala. Vale ressaltar que, a criação desse sistema se deu devido ao abandono em que estavam as populações de lugares mais carentes do país, porém, com maior incidência a partir do século XX, com o surgimento de epidemias e surtos de doenças transmissíveis.

No que se refere ao SUS, no contexto atual, o Brasil é o único país que conta com a oferta de serviços totalmente gratuitos. Este sistema conta com algumas limitações e vantagens. Como limitações têm-se: a falta de reconhecimento da abrangência do sistema; baixo

financiamento para assistência em saúde; fragilidades em relação aos números de leitos, à oferta dos serviços, bem como a falta de profissionais. No entanto, têm-se suas vantagens, sendo algumas: é o único e maior sistema de saúde pública em todo o mundo; é reconhecido como um elemento central para o enfrentamento da pandemia no país; abrange todo o país (mesmo que ainda tenham pessoas que não sabem que possuem esse direito), dentre outras.

Neste contexto caótico na saúde pública, quem mais sofre são os municípios pequenos que não possuem, sequer estrutura física para atender uma demanda de casos mais complexos, tendo que depender de grandes centros médicos. Este é o caso de Palmeira das Missões, município de aproximadamente 35 mil habitantes localizado no noroeste do estado do Rio Grande do Sul onde os desafios na saúde pública são ainda maiores principalmente na busca por uma gestão eficaz

Por ser um município com poucos habitantes a preocupação se torna maior, pois a gestão pública precisa estar atrelada ao desenvolvimento econômico local. A pandemia refletiu fortemente na economia da região. Além de comércio fechado por dias, escolas e universidades com aulas remotas, bares e restaurantes apenas com tele entrega, atividades de lazer canceladas, houve um aumento no desemprego, na insegurança da população com o futuro e principalmente aumento de problemas relacionados a saúde mental. O Carijó da Canção Gaúcha, maior evento da cidade e que gera uma grande movimentação econômica, atraindo empresas e pessoas de toda a região, teve que ser cancelado

Nesse contexto de pandemia surge o desafio dos gestores de se tomar decisões assertivas e rapidez na solução dos problemas. A prioridade atual é salvar um maior número de vidas, manter os empregos estáveis (situação mais que difícil nesses dias) e a permanência dos salários.

Portanto a principal preocupação da administração pública é manter a estabilidade da economia de seus municípios, estados e país. E para a gestão pública da saúde o maior desafio é angariar recursos em meio a pandemia para melhor atender os pacientes infectados, de maneira a oferecer qualidade nos serviços prestados, evitar o contágio e um maior número de casos.

Sendo assim, este estudo se propõem a responder a seguinte questão: De que maneira o processo de tomada de decisão interfere e auxilia a gestão de saúde pública em um município no noroeste do RS?

1.2 OBJETIVOS

Ao estruturar as partes deste estudo é importante apresentar os objetivos deste processo. Neste capítulo serão apresentados o objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o processo decisório e a gestão pública de saúde no município de Palmeira das Missões, no RS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos gestores no município de Palmeira das Missões/ RS;
- Identificar os fatores que dificultam a tomada de decisão e de gestão de saúde no município de Palmeira das Missões; e,
- Identificar o grau de importância de critérios considerados nas decisões de saúde no município de Palmeira das Missões/RS.

1.3 JUSTIFICATIVA

A saúde pública apresenta uma significativa importância para a sociedade, é através dela que a população conta desde consultas e exames até o recebimento de medicações, transplantes, etc., tudo de forma gratuita. À medida que a população aumenta, cresce junto a demanda por saúde, ou seja, maior se torna a oferta por profissionais especializados, maiores serviços de saúde prestados, entre diversas outras variáveis. A gestão pública tem passado por desafios e um deles é mostrar eficiência e eficácia nas práticas e resultados.

Atualmente no Brasil, a população tem demonstrado grande insatisfação com os serviços que a saúde pública oferta devido a diversos problemas. Dentre os problemas destacam-se: a má gestão dos setores da saúde, falta de qualificação dos gestores, estrutura física sucateada, atendimento precário em hospitais e unidades públicas, demora na fila de espera para atendimento gratuito, entre outros.

O processo decisório na gestão pública é de grande importância. Uma decisão, se tomada de maneira errada, pode causar uma desordem em todo um setor, ou seja, para que o processo de tomada de decisões cause efeito positivo nos resultados, é necessário saber o que

está se passando, conhecer a realidade e o problema, bem como a causa de toda uma situação para que seja resolvido de forma a não prejudicar nenhuma das partes envolvidas.

Este estudo se justifica por ser inédito, nunca antes realizado no setor da saúde pública no município de Palmeira das Missões. Diversos estudos (MARQUI et al. 2010; COLOMÉ et al. 2019; DEFENDI et al. 2019) já foram realizados, no entanto, ainda é ausente sobre gestão pública de saúde no município.

Além disso, é de suma importância pois poderá apresentar um panorama da real situação do município no que tange as ações de melhoria da saúde para a população. Os usuários da saúde pública do município buscam serviços de qualidade, bem como um atendimento humanizado e facilitado para todos. Se a gestão apresenta problemas, isso irá interferir em algum serviço ofertado ao usuário, gerando reclamações e desordem. A importância de uma gestão de qualidade e que conte com processos de tomadas de decisão facilitados, geram satisfação a todas as partes interessadas neste setor.

Independente da classe social, todos cidadãos podem desfrutar dos benefícios que a saúde pública oferece. Usuários, gestores, colaboradores ou profissionais da saúde, todos dependem de alguma forma desta atividade e a realização de estudos que visam melhorar estes serviços poderão dar subsídios, não só para os municípios criarem novas estratégias na saúde pública, mas para pesquisadores, alunos, professores e pessoas que tem interesse na área de gestão pública.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica escolhida para dar base a pesquisa, a partir da descrição de teorias e conceitos. Inicialmente apresenta a abordagem conceitual de gestão pública, seguida por tomada de decisão na gestão pública e, por fim, destaca a gestão pública de saúde no Brasil.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Este item apresenta a abordagem conceitual de gestão pública. Como é entendido e como se dá o processo de gestão pública, sua similaridade com a administração, conceitos, como é estruturada, suas funções, modelos que a compõe, dentre outras características.

Para Horteln, Almeida, et al. (2019), gestão é entendida como um aglomerado de ações nas organizações, que visam alcançar os planos e metas da empresa como um todo. Dessa maneira, para gerir um local ou estabelecimento, é necessária uma aprendizagem ininterrupta do profissional que irá assumir, bem como estar sempre em alerta com tudo e todos, de forma que os resultados sejam alcançados com êxito evitando que as mudanças circundem negativamente os objetivos e conclusões da instituição.

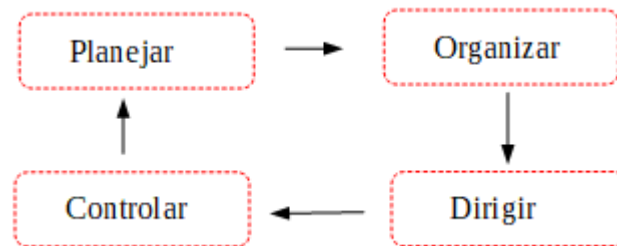
Para Dias (2002), gestão e administração se tratam de palavras similares entre si. Suas origens vêm do latim e, mesmo demonstrando na teoria suas diferenças, na prática apresentam diversas semelhanças. Ainda para o autor, a gestão apresenta maior simbolização sobre o privado, enquanto que a administração é melhor reconhecida sobre o que é público.

A gestão pública é uma sentença que faz parte de uma área em específico dentro da ciência da Administração. Para Farah (2009), a administração pública ou também gestão pública, atualmente é uma área de desenvolvimento bem como um espaço de aprendizagem e formação profissional. Com o tempo, esta área remodelou-se de maneira a buscar a formação de servidores públicos, tendo seu início nos EUA em torno de um século atrás. Ainda para o autor, a gestão pública tem em seu fundamento um objetivo principal: habilitar profissionais para gerir governamentalmente, pois assim, os capacitados contariam com melhores experiências em políticas públicas, orçamento, gestão de pessoas, entre demais áreas da administração.

A administração pública constitui-se de uma coletividade de órgãos estabelecidos pelo Governo para que sejam geridos os bens e interesses de toda a coletividade, agrupando todas as esferas. Seu objetivo central é ofertar serviços públicos de maneira com que a comunidade seja

plenamente beneficiada (ALMEIDA E MARTINS, 2015). Dessa forma, ainda para Almeida e Martins (2015), a gestão pública é responsável por visar e priorizar a satisfação das necessidades do coletivo administrado. No contexto de Administração, destacam-se as funções básicas. A seguir, a figura 1 traz essas funções de forma mais clara e objetiva:

Figura 1-As funções da Administração



Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Newman (1974), prescreve as funções da administração com as seguintes ordens: Planejar se trata da decisão sobre as atividades que irão se realizar, definição de objetivos e planos a se alcançar, programação das atividades; Organizar quer dizer reunir atividades que serão precisas na realização das tarefas, bem como onde é atribuído as autoridades e responsabilidades dos indivíduos integrantes; Dirigir significa a comunicação, a liderança e a forma como dirigir o pessoal às atividades, motivando e desenvolvendo o pessoal e Controlar se baseia em ter segurança de que os resultados obtidos no final das tarefas, foi de encontro com o propósito inicial. Isto é, comparar os resultados, avaliar e, em caso de melhoras, corrigir o desempenho.

Para Rodrigues, Rodrigues e Ruivo (2014), a gestão divide-se em gestão tradicional, gestão moderna e gestão contemporânea, respectivamente. O modelo de gestão tradicional se trata de um sistema autoritário que teve prevalência até a década de 1930; neste modelo, a característica mais forte é o autoritarismo. Isto é, a chefia possuía vantagens e privilégios, não cedendo aos trabalhadores o poder de opinião e ideias contrárias.

Marcondes (2019), afirma que o Modelo de Gestão Moderna é aquele que tem maior foco nas pessoas e na organização, ao contrário do modelo tradicional. Na Gestão Moderna, o colaborador é visto como alguém de valor, que possui suas necessidades e emoções; por mais que neste modelo se passou a enxergar melhor o funcionário, as necessidades e privilégios dos

superiores ainda eram maiores, o que acabava resultando muitas vezes, em desentendimentos entre gestor e colaborador.

Após esses dois modelos, o Brasil passou por um último sendo ele o Modelo de Gestão Contemporânea. Este teve seu início no ano de 1960 e prevaleceu até meados dos anos 1980; neste período a tecnologia começava a tomar conta da sociedade e as organizações precisavam buscar mudanças e melhorias para que os negócios mantivessem de pé. O Modelo de Gestão Contemporânea se tratava de um modelo mais flexível, onde o gestor era menos rígido, o colaborador possuía mais direitos e era mais bem reconhecido em seu ambiente de trabalho, a flexibilidade e adaptabilidade no meio de trabalho se tornaram melhores, facilitando a comunicação dentro das organizações entre gestor e funcionário (RODRIGUES, RODRIGUES E RUIVO, 2014).

Segundo Silva (2016), a gestão pública é conhecida como um aglomerado de pessoas, sendo estes sujeitos públicos que, por meio de corporações e funções, exercem ações administrativas de gestão pública que lhe competem.

No ano 2000 no Brasil, o modelo de administração que vigorava era conhecido como o modelo de Administração Pública Gerencial. Este tinha como objetivo principal a facilidade nos meios de controle das atividades e ações administrativas, buscando habilidade na prestação dos serviços públicos em geral, bem como reduzir despesas e encontrar melhorias que estivessem voltadas ao um melhor atendimento à população (REK, 2015). Ainda para o autor, a partir deste modelo descrito, buscava-se a necessidade de melhorar nos aspectos de uma nova administração, de maneira que se pudesse contar com a participação da população nos debates. Com isso, o nome da nova administração pública se tornou Gestão Pública.

Com a nova gestão pública, o Brasil vivenciou três modelos principais de gestão, sendo eles: Modelo de Gestão Patrimonialista, Burocrático e Gerencial. A figura 2, explica de forma detalhada de cada um deles, segundo ideia Batista (2015):

Figura 2- Modelos de Gestão



Fonte: Batista (2015)

Em concordância com Batista (2015), o Modelo Patrimonialista teve seu início no Brasil no ano de 1808 e os administradores, naquela época, chegavam aos seus postos de gestores/administradores através da indicação de um superior. Neste Modelo, as necessidades do Estado deveriam ser atendidas por intermédio do trabalho dos seus empregados, isto é, as necessidades da população ficariam em segundo ou até mesmo último plano.

Quanto ao Modelo Burocrático, ainda seguindo a ideia de Batista (2015), este surgiu no país com o propósito de terminar com a corrupção e mostrar mais originalidade nas atividades realizadas pela administração pública. No Modelo Burocrático, a gestão pública apoderou-se de um lugar de maior evidência, apresentando como uma das principais características a ideia de cumprimento e respeito à legalidade. Este Modelo tem como uma crítica a questão de não se considerar o comportamento das pessoas e sim, apenas se preocupar com a ordenação e formação dos cargos e funções de cada um (CRUZ, 2016).

No que tange ao Modelo Gerencial, ainda para o autor a gestão burocrática apresentou alguns “defeitos” em relação ao atendimento à população, o que levou à obrigação de se criar um novo modelo de gestão. Foi aí então que surgiu, no ano de 1965, o Modelo Gerencial de gestão pública. A necessidade da criação deste Modelo transcorreu devido às maiores exigências por parte dos cidadãos e as mudanças de suas carências. Com base nisso, ainda para o autor, este Modelo surgiu como um solucionador para os problemas causados pelo Modelo Burocrático.

Segundo Franco (2011), a administração pública divide-se em três aspectos sendo eles: político, econômico e organizacional. No que tange ao político, quaisquer que sejam os resultados, bons ou não, terá um impacto político nas organizações públicas. Em relação ao aspecto econômico, as empresas do setor público buscam sempre o bem-estar social da população, sem visar o lucro; enquanto ao aspecto organizacional, a administração pública é sensibilizada pelos fatores externos, sejam estes econômicos ou sociais, isto é, qualquer ação externa afetará os órgãos públicos.

Prieto (2004), assegura que as ordens públicas sofrem constantes dificuldades diariamente, além de possuir uma árdua missão: encontrar soluções para incitamentos complexos, bem como contar com uma equipe de pessoal capacitado e determinado a resolver esses problemas. Tudo isso se dá, devido às constantes crises do dia a dia e, mais ainda pelo acréscimo das demandas da população a respeito de uma melhor e crescente eficiência na gestão.

Por falar em gestão, tem-se diversos tipos: gestão de pessoas, gestão da educação, gestão da segurança, gestão da saúde entre diversas outras. Na gestão da educação, por exemplo, Drabach (2011) destaca que um modelo de gestão escolar tem como centralização o diretor. Este necessitaria ser um indivíduo muito bem preparado, contando com uma carreira de conhecimentos administrativos, pedagógicos, dentre outros, para que pudesse assumir a gestão de uma organização escolar de forma firme e original.

Um outro exemplo de gestão pública, é a gestão da segurança pública. Para Lima, Sinhoretto e Bueno (2015), segurança pública trata-se de um campo organizacional que procura entender a forma como o Estado gere e ordena conflitos sociais. Ainda para os autores, segurança pública significa a proteção da população perante conflitos, violências, etc., contudo, a gestão da segurança pública tem como responsáveis a justiça, os policiais, a justiça criminal, etc.

Partindo desses dois tipos de gestão, tem-se a gestão da saúde pública, que é o tema principal deste trabalho. Neste ano de 2020 o país tem enfrentado uma situação crítica: a pandemia do novo Coronavírus (COVID-19), que não tomou só o país como também o mundo por completo. Para Machado (2016), a saúde pública, desde os tempos mais antigos, sempre apresentou muitos déficits, um atendimento carente, onde alguns profissionais maltratam dos problemas de saúde dos pacientes, sem contar a demora para se conseguir uma consulta ou exame que sejam realizados pela rede SUS de saúde pública.

Atualmente, o sistema público de saúde, mais conhecido por SUS, atende toda a população, sem distinguir raça, cor, religião ou gênero. É um sistema que auxilia desde a gestação, o ciclo de vida do paciente até as pessoas mais idosas. Com isso, para se ter um

controle da rede de saúde pública, é necessário que se tenha na gestão, pessoas qualificadas a atenderem o público e capazes de realizar as ações públicas da gestão de forma competente e com originalidade, bem como saber tomar as decisões corretas, no tempo correto. (ROLLEMBERG, et al, 2011).

Partindo deste pressuposto, o próximo item irá abordar a tomada de decisão na gestão pública, trazendo conceitos, o processo de tomada de decisão, tipologias, modelos e o processo decisório na gestão pública de saúde.

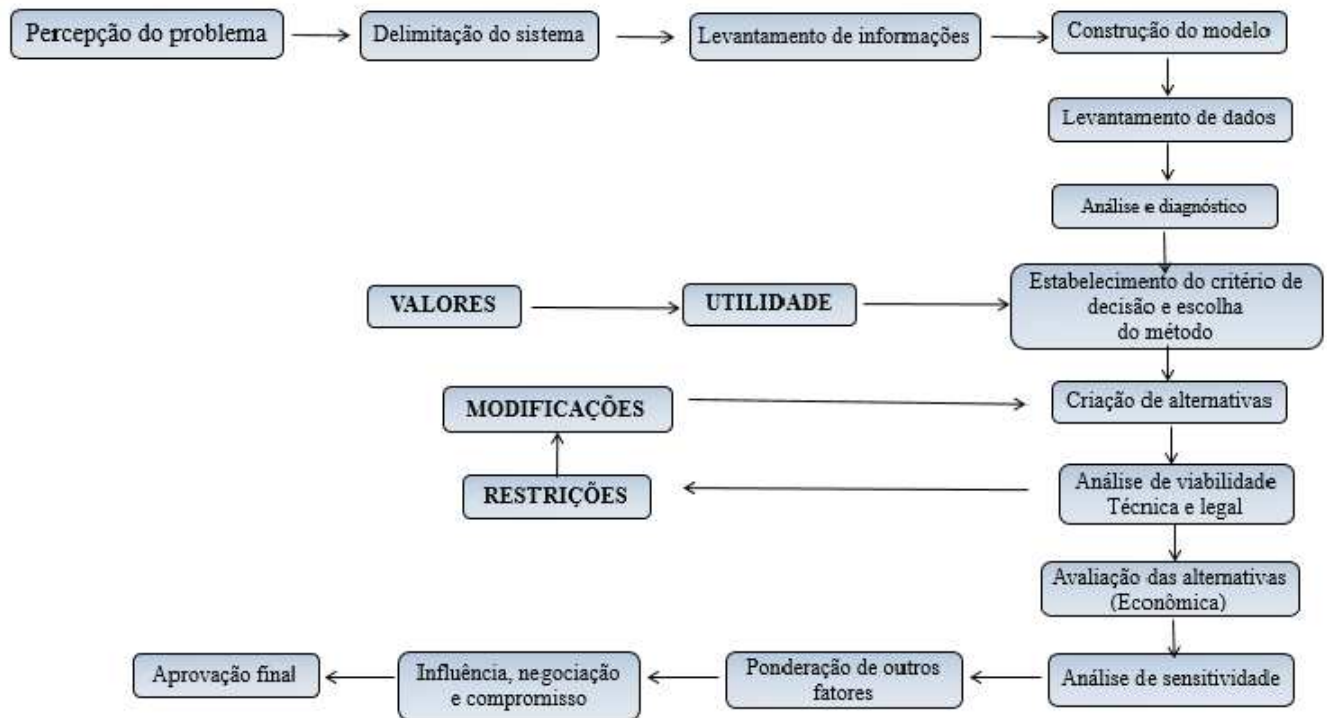
2.2 PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Seguindo o contexto de gestão pública, torna-se importante destacar o processo de tomada de decisão. Neste item, será abordado o assunto de forma mais detalhada, alguns conceitos, modelos, suas fases, etc.

Todos os dias, diversos tipos de organizações precisam tomar decisões, sejam elas quais sejam. Com os avanços da tecnologia, mudanças globais e empresariais, as empresas e gestores precisam tomar uma posição frente a um problema ou situação que exija maiores esforços. Para Bertocini, et al (2012), as decisões afetam desde o mais básico da organização, questões simples de se resolver, até a precedência das escolhas que irão definir o estado atual da empresa e seus contribuintes, sua permanência no mercado, sustento, mudanças, melhorias, etc.

O processo de tomada de decisão dentro de uma organização, é a questão mais importante bem como a principal característica do gestor/administrador. O processo decisório em uma empresa pode ser tanto complexo e demorado como algo mais simples e fácil de se observar. Complexo e demorado, pois além de exigir mais autoridade para se tomar uma decisão definitiva, exige maior tempo por parte do gestor, podendo passar por diversos caminhos até chegar em uma decisão mais repentina e, também simples e fácil, por não exigir tanto esforço e tempo do gestor, podendo haver uma negociação até ser uma tomada de decisão (MACHLINE, 1977). A seguir, a figura 3 mostrará as fases do processo de tomada de decisão, de forma simplificada:

Figura 3- Fases do processo de tomada de decisão



Fonte: Adaptado de Machline (1977)

Em relação à Figura 3 e ainda segundo a autora, “Valores” significa eficácia, eficiência; “Utilidade” é o que se relaciona a valores dentro da organização, através da Utilidade serão feitas mediações totais em relação ao valor. A partir disso, norteiam-se as etapas do processo de tomada de decisão, as quais estão apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1- Exemplificação das etapas

Percepção do problema	Identificação do problema, separação do real e do falso e solução do que se requer maior atenção.
Delimitação do sistema	Horizonte da análise, maior amplitude do objetivo do problema a ser solucionado.
Levantamento de informações	Obter um número suficiente de informações, para se obter uma decisão sobre o problema.
Construção do modelo	Elaboração de um esquema ou mecanismo para a solução da questão.
Levantamento de dados	Coleta de dados através de pesquisas.
Análise e diagnóstico	Análise de todos os dados coletados na fase anterior.
Estabelecimento do critério de decisão e escolha do método	Neste caso, o gestor deve deixar claro os critérios escolhidos para tomar uma decisão.
Criação de alternativas	Listagem de todas as possíveis ações, enumerando alternativas que serão utilizadas na tomada de decisão final.
Análise de viabilidade técnica e legal	Avaliação detalhada sobre as alternativas, excluindo as que não possuem viabilidade no processo.
Análise de sensibilidade	Verificação da sensibilidade baseada na natureza.
Ponderação de outros fatores	Fatores levados em consideração como, por exemplo, custos sociais ou externalidades econômicas.

Fonte: Adaptado de Michline, 1977

Para Passos (2012), é necessário que a gestão pública se fortaleça sempre mais, buscando as demandas e informações vindas da população de maneira que as críticas se tornem construtivas para que a sociedade possa contar com uma gestão de qualidade. Para Johnston (1993), para que haja esse fortalecimento, é preciso construir estratégias onde se tenha objetivos e metas a buscar e um resultado positivo a ser alcançado. Porém, ainda segundo o autor, muitos processos de gestão pública apresentam falhas por não se ter um equilíbrio e engajamento de quem faz parte do trabalho; ou seja, as tomadas de decisão acabam por apresentar problemas, segundo a sociedade, devido à gestão não buscar por melhorias e mudanças.

Toda e qualquer gestão só é completa quando se conta com decisões a serem tomadas. Para Souza (2006), é indispensável na gestão pública o processo decisório, pois se tomado com eficiência e comprometimento, resultará em efeitos positivos para as organizações. Ainda segundo o autor, se o gestor seguir com eficiência e rigidez a todas as etapas do processo decisório, ele poderá se dedicar em adotar medidas de melhorias para a solução dos problemas, de maneira que a organização corra menores riscos que possam ser prejudiciais.

Segundo Souza (2018), o processo decisório juntamente ligado à gestão de saúde pública é de difícil entendimento devido a alguns fatores. Envolve circunstâncias que sejam práticas, agentes políticos e econômicos, no entanto, esses fatores buscam o mesmo objetivo

em comum: realização de práticas para ofertar uma melhora na saúde da sociedade. Seguindo a ideia da autora, esse desempenho cobra dos administradores/gestores da saúde tomadas de decisões complexas, eficazes e com comprometimento, de maneira a aperfeiçoar a execução e dinamismo da organização pública a fim de serem solucionados todos ou pelo menos a maioria dos desafios que a saúde pública apresenta; isto é, resolver as queixas e demandas da coletividade.

Atualmente no Brasil, gestores de saúde são aqueles que apresentam maiores privilégios em relação a outros gestores e cargos. Há uma divisão entre níveis de hierarquia desiguais, pois existem categorias distintas e com diferentes ligações dentro de uma mesma empresa. Nesse contexto, secretarias municipais e estaduais de saúde, organizam-se de tal forma que os setores de trabalho estão relacionados com as mesmas metas e objetivos da governança, buscando atender todas as exigências e necessidades federais e, principalmente, populacional (CARDOSO, 2006).

Como visto no decorrer do item, a tomada de decisão no setor público é de suma importância, pois através dele os gestores apresentam um determinado controle sobre as situações, sejam elas problemas ou quaisquer ações que demandam uma posição do gestor. Partindo deste pressuposto, o próximo item irá explicar o processo da gestão pública no Brasil atualmente.

2.3 GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE NO BRASIL

Atualmente o país vem passando por muitas dificuldades, principalmente por estar vivenciando um período de pandemia mundial. Neste momento, é muito importante as ações que a gestão pública do país toma, bem como o conhecimento da população perante estas ações. Este item irá abordar a situação da gestão pública no Brasil, trazendo conceitos, seu funcionamento desde os tempos mais antigos até chegar no momento atual que o país vivencia.

Na Constituição Federal, têm-se como conceito de saúde o seguinte: a saúde é um direito de todo e qualquer cidadão e um dever maior do estado (BRASIL, 1988. Artigo 196). Em 1948, a Organização Mundial da Saúde (OMS) adotou um termo como definição do conceito saúde, sendo: “Saúde é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença. ”. Com base nesses termos e fatos, os autores Santos e Amarante (2011), defendem que o encargo maior dos serviços da saúde, dos gestores e administradores e demais profissionais da área se trataria da realização de intervenções que fossem capazes de auxiliar a

população a viverem de forma saudável por mais tempo e melhor, de maneira que se evitassem doenças e, caso houvesse, que não deixasse sequelas.

Diversas pesquisas realizadas têm apresentado a questão saúde como a principal preocupação da população, depois de questões econômicas como o desemprego e baixa renda. Esta preocupação faz com as ações e serviços de saúde adotem maior importância para as sociedades (LORENZETTI, LANZONI, *et al*, 2014). Ainda para Lorenzetti, Lanzoni, *et al* (2014), a OMS (Organização Mundial da Saúde) acredita que, para que as necessidades dos habitantes sejam atendidas é necessária uma cobertura universal avançada da saúde. Para Pires e Ramos (2014), a insatisfação da população brasileira e suas expectativas no que se refere à saúde têm aumentado em grande escala, o que se torna preocupante, pois se apresenta como um problema número um a ser resolvido.

Fonseca (2008), afirma que a crise que envolve o sistema de saúde no país é constante a cada dia que se passa, podendo ser observada essa afirmação através dos fatos trazidos diariamente pelas mídias sociais. Os pontos de vista apresentados modificam-se conforme passa o tempo, no entanto, o assunto em debate sempre retorna à mesma discussão: a desordem nos setores da economia, administração, educação e, principalmente no que se refere à saúde. No último caso, o fator principal se trata do vergonhoso atendimento nas diversas subdivisões da saúde; com isso, é possível analisar que muitos dos impasses e dilemas ocorridos no âmbito saúde, seriam bem menores ou até mesmo não haveriam se os artificios fossem administrados de maneira correta, com seriedade e profissionalismo.

No Brasil, as discussões que envolvem a saúde pública vêm desde os séculos passados, porém esse assunto ganhou forma e destaque mesmo no século XX, com a Era Vargas. Contudo, a população só passou a usufruir de direitos e serviços gratuitos da saúde pública como, por exemplo, hospitais públicos, após a Constituição Federal de 1988, iniciando então uma das maiores redes de sistemas públicos de saúde do mundo: o SUS (NASCIMENTO E PACHECO, 2020).

A seguir, será apresentada a cronologia histórica da saúde pública no Brasil, de forma simples e resumida (Quadro 2):

Quadro 2- Cronologia histórica da saúde pública no Brasil

1808	Criação da primeira organização de saúde pública no Brasil
1828	Primeira organização nacional de saúde pública no Brasil.
1903	Oswaldo Cruz nomeado Diretor-Geral de Saúde Pública, atualmente corresponde ao Ministro da Saúde
1920	Departamento Nacional de Saúde Pública.
1953	Criação do Ministério da Saúde
1971	Criação da Central de Medicamentos
1976	Criou a Secretaria Nacional de Ações Básicas de Saúde
1988	Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988
1990	Criação do SUS
2001	Norma Operacional de Assistência à Saúde
2006	Pacto pela Saúde
2009	Publicação do Regulamento da Saúde

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Na discussão do tema saúde, pensa-se ligeiramente em setores responsáveis por tal, tendo como exemplos: a Organização Mundial da Saúde, Ministério da Saúde, a Secretaria Estadual de Saúde, a Secretaria Municipal de Saúde. Dentro de cada um destes órgãos, existem outros setores responsáveis por atividades dentro de municípios, estado e país. Abordando neste capítulo, mais especificamente, tem-se a Secretaria Municipal de Saúde (SMS); esta, tem como competência arquitetar, ordenar, fiscalizar e julgar todo tipo de ação e serviço de saúde, seja ele qual for.

A SMS auxilia em planejar, organizar e, principalmente programar toda a rede delimitada e estruturada do SUS, além de exercer serviços como: vigilância epidemiológica e sanitária, nutrição e alimentos, saúde da população em geral (trabalhador, saúde mental, criança, adolescente, idoso, etc.). Além do mais, conta também com a assinatura e fechamento de contratos, convênios e demais negócios de corporações que prestam atividades da rede privada de saúde, além de julgar as execuções, atendendo usuários de qualquer idade, gênero, etc. (AVILA, 2018).

Para Píxeon (2019), existe uma hierarquia no sistema de saúde brasileiro, isto se dá pelo fato de que o atendimento ao paciente ocorra de forma organizada. A hierarquia é a seguinte:

- 1) Atenção Básica: realização de atendimentos, prevenção e cuidados com os pacientes. Se trata de consultas, vacinação e outras ações de primeira instância;
- 2) Atenção Secundária: acompanhamento do paciente pela equipe médica, enfermeiros e técnicos;
- 3) Atenção Terciária: pacientes que pertencem a alta complexidade, ou seja, precisam de internação;
- 4) Reabilitação: o paciente recebe alta da internação, porém ainda precisa de um acompanhamento médico.

Dessa forma, ainda baseado na ideia do autor, para o atendimento dos pacientes, em geral, existe uma divisão de unidades responsáveis por cada atividade, sendo elas, respectivamente:

- Postos de saúde: responsáveis pela assistência à comunidade; realizadas consultas, vacinação, aplicação de medicação de controle especial e curativos. Cada bairro de cada município conta com o seu posto de saúde;
- Unidade Básica de Saúde (UBS): responsáveis por dar suporte à atenção básica e integral, diversos especialistas das áreas da saúde atuam;
- Unidade de Pronto-Atendimento (UPA): responsáveis por atendimentos de urgência e emergência, média e alta complexidade, disponíveis 24 horas;
- Hospitais: responsáveis por atendimentos da rede terciária, conta com maiores recursos, podendo realizar procedimentos cirúrgicos e trabalhar com situações críticas, que comprometem a vida dos pacientes.

Neste ano de 2020, no país e no mundo tem-se vivenciado a pandemia do COVID-19, (Corona vírus). Se trata de uma doença que atingiu o mundo inteiro e, até então não se tem nenhum método de cura, pois estão sendo estudadas vacinas e medicações que virão para auxiliar no combate do vírus. No Brasil, segundo reportagens de jornais como UOL, G1, Zero Hora, entre outros, até o mês de setembro totalizou-se 131.274 mortes, chegando a total de 4.315.858 infectados.

Para Otoni (2020), ao se tratar de um contexto como o qual vivencia-se neste ano de 2020 (pandemia do Corona vírus), é de fácil percepção que a saúde pública no país mostra diversos problemas, dentre eles a gestão pública de saúde e a carência de subsídios que se dá devido aos custos desnecessários. Através disto, pode-se notar que o Brasil ainda não apresenta um resultado positivo em relação à pandemia, pois as medidas de prevenção do isolamento social e de proteções como o uso de máscara e álcool em gel não estão sendo seguidas como

deveriam. Milhares de pessoas nas ruas sem máscara, festas clandestinas, comemorações, etc. é o que continua acontecendo, mesmo com decretos e leis que proíbem tais atos.

Fernandes (2020), afirma que as instituições e a administração de serviços da rede SUS sofrem diariamente constantes dificuldades, mais ainda no que tange aos municípios do país que não contam com um desempenho necessário e suficiente para a arrecadação de suplementos que auxiliem para uma excelente execução do sistema de saúde pública. Quando esses fatores ocorrem, os gestores municipais procuram por auxílio do governo federal que, devido a pandemia do COVID-19, tem ocorrido com maior frequência.

Segundo Pontes (2020), o cenário atual que desencadeia o SUS manifesta que maior parte dos desafios não estão centralizados somente no setor público, pois este exhibe consequências positivas, principalmente no que se refere à atenção primária. No entanto, passa por problemas sérios com o setor privado, pois este conta com grande parte de prestabilidade de serviços de complexidade e referência, o que demonstra a fraqueza da rede SUS, principalmente na pandemia do Corona vírus.

Atualmente, no Brasil tem-se a seguinte estrutura institucional e decisória do SUS, que se trata dos setores e gestores da saúde pública:

Figura 4- Estrutura institucional e decisória do SUS

	GESTOR	COMISSÃO INTERGESTORES	COLÉGIO PARTICIPATIVO
NACIONAL	MINISTÉRIO DA SAÚDE	COMISSÃO TRIPARTIDO	CONSELHO NACIONAL
ESTADUAL	SECRETARIAS ESTADUAIS	COMISSÃO BIPARTIDO	CONSELHO ESTADUAL
MUNICIPAL	SECRETARIAS MUNICIPAIS		CONSELHO MUNICIPAL

Fonte: adaptado de Aiht (2010)

Gestores da rede pública de saúde representam cada uma das esferas do governo e desempenham funções do Executivo, sendo elas: na esfera nacional tem-se como representante o Ministro de Saúde; na esfera estadual tem-se o Secretário de Estado de Saúde e; quanto a esfera municipal tem-se o Secretário Municipal de Saúde.

Souza (2002), sustenta que decidir o cargo, setor e atividades a serem exercidas pelos gestores da rede SUS, expressa a identificação das individualidades das áreas no que se refere a cada função de gerir. Isto é, atuar como gestor na saúde pública é exercer buscando objetivos claros e estratégicos, com princípios e concernente às áreas de atenção básica da saúde (vigilância, saúde da criança e adolescente, saúde da mulher, dentre outros).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos propostos torna-se relevante apresentar o caminho a ser percorrido para tal. Neste item será apresentado o método deste estudo. Inicialmente é apresentada a classificação da pesquisa, explicando a sua finalidade, sua natureza, seus objetivos, objeto, pesquisa de campo e sua abordagem. Após, segue-se do delineamento da pesquisa, abordando o passo a passo para a realização deste instrumento de estudo; a partir disto, parte-se para o universo e amostra da pesquisa, seguida do instrumento utilizado para a coleta de dados, partindo então, para a coleta dos dados da pesquisa e, por fim, para a tabulação e análises dos resultados obtidos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O ato de ir à busca de novos conhecimentos, de pesquisar, mostra a necessidade de diálogos com a realidade que se pretende analisar e estudar e, além deste, busca-se um diálogo com crítica, que busca soldar momentos criativos, segundo o autor José Filho (2006). Dessa forma busca-se demonstrar de maneira clara e objetiva, através dos resultados obtidos pela pesquisa de campo, como é a real situação dos gestores públicos de saúde, como contornam situações, tomam decisões, etc.

Quanto à finalidade deste trabalho, a pesquisa é aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos ao conhecimento da atuação da gestão pública da saúde no país. Para Appolinário (2011) a pesquisa aplicada é feita com o objetivo de “resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas”. Muitas vezes, nessa forma de pesquisa, os problemas surgem do contexto profissional e podem ser apontados pela instituição para que o pesquisador solucione uma situação-problema.

Quanto à natureza, é um resumo de assunto, pois dispensa a originalidade e fundamenta-se em trabalhos mais avançados, já publicados. Segundo Salvador (1978), ao discutir métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica, define o resumo de assunto sendo uma imagem abreviada e rigorosa do texto de um determinado artigo ou documento, colocando em relevância os elementos que possuem maior interesse e seriedade que se pretende analisar através do estudo.

Aos objetivos, é classificada como explicativa, pois além de registrar, analisar e interpretar o tema Gestão da Saúde Pública, procura identificar seus fatores determinantes, ou seja, suas causas. De acordo com Vergara (1997), a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo compreensível, justificar as causas objetivas, portanto, esclarecer quais

fatores contribuem de alguma forma, para o acontecimento de determinado fenômeno. Pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações.

Ainda quanto aos objetivos, pode ser classificada também como descritiva, tendo em vista que busca descrever as características da gestão pública de Saúde, seus fatores determinantes, desafios e pontos positivos. De acordo com Richardson (1985), os estudos de cunho descritivo propõem-se investigar o "que é", ou seja, a descrever as características de um fenômeno como tal. Dessa forma, uma situação específica, um grupo ou um indivíduo são considerados como objeto de estudo, o qual pode abordar aspectos amplos de uma sociedade.

Quanto ao objeto, a pesquisa é de cunho bibliográfico, pois utiliza, além de outras fontes, o estudo realizado em materiais já publicados sobre o assunto gestão pública da Saúde. Conforme Marconi e Lakatos (2001), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, inclui toda a bibliografia já publicada associada ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicações orais e audiovisuais. Seu objetivo é colocar o pesquisador em contato direto com todas as informações disponíveis sobre determinado assunto.

A pesquisa de campo segundo Gonsalves (2001) é o tipo de estudo que pretende buscar informações diretas e objetivas com a população pesquisada. Ela exige de quem pesquisa, um encontro mais direto e claro com as pessoas que se pretende entrevistar. Através disso, o pesquisador deve ir de encontro onde o caso ocorre, ou ocorreu e reunir um acervo de informações a serem discutidas mais adiante. Dessa forma, o estudo realizado tem como objetivo mostrar na prática, tudo aquilo que será descrito no decorrer da pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa tem por finalidade mostrar de forma mais aprofundada, a realidade de situação da gestão pública de saúde, ainda mais em tempos de pandemia.

Em relação aos procedimentos técnicos, pode-se classificar a pesquisa também como sendo um estudo de caso, pois será aplicada no ambiente de trabalho dos gestores públicos, onde se pretende coletar informações relevantes para a pesquisa, entender como se dá seus trabalhos, quais os desafios enfrentados, etc. O estudo de caso, segundo Yin (2002), é a forma pela qual se busca entender fenômenos sociais complexos. Em resumo, ele permite que os pesquisadores foquem em um "caso" e retenham uma concepção de seu todo e do mundo real.

O trabalho se enquadra também, como sendo uma pesquisa de opinião (levantamento), pois trata de dados coletados através de questionários aplicados e entrevistas aos responsáveis pela gestão pública de saúde do município, dentre eles o Secretário Municipal de Saúde, a Secretária Adjunta, responsáveis por cada setor na Secretaria Municipal de Saúde, bem como enfermeiras (os) responsáveis pelas unidades de atendimento, com o intuito de estudar o caso e

obter uma avaliação mais aprofundada e direta da realidade do problema discutido nesta pesquisa. Pesquisas do tipo levantamento, segundo Gil (2001), procuram analisar, quantitativamente, características de determinada população. Essas pesquisas são caracterizadas pelo contato direto com as pessoas, as quais se deseja conhecer os comportamentos para estudo do caso. Resumidamente, é o ato de solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas em relação a um certo problema para, diante disso, mediante análise quantitativa, obter-se conclusões que correspondam aos dados que foram pesquisados.

No que tange à abordagem, com base em tais objetivos de estudo, optou-se por uma pesquisa quantitativa, pois trata de números, gráficos e dados coletados a partir da aplicação de questionários para estudo do caso, que possibilitam a leitura da realidade em que se vive e, ao mesmo tempo, observar de forma mais abrangente e prática, a realidade das pessoas entrevistadas. A pesquisa quantitativa, segundo Mattar (2001), trata-se da validação de pressupostos mediante o uso de dados estruturados, estatísticos, com a investigação e reconhecimento de um considerável número de casos representativos, recomendando uma conclusão final da ação em estudo. É uma pesquisa que quantifica os dados coletados e generaliza os resultados da amostra obtida para aqueles que forem interessados.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Após as pesquisas bibliográficas tratando do assunto sobre a gestão pública de saúde, tem-se o seguinte capítulo que possui como objetivo abordar os procedimentos metodológicos utilizados para auxiliar no conteúdo da pesquisa. Está estruturado de maneira a apresentar o método da pesquisa, como iniciou-se a abordagem do estudo, o instrumento de coleta dos dados, sua análise e interpretação dos resultados obtidos.

No primeiro momento foi identificado o problema, partindo assim para uma conversa informal com um dos gestores principais e responsável pela Secretaria Municipal de Saúde do município, o Secretário Municipal de Saúde. Essa conversa objetivou-se em realizar um estudo sobre a gestão da saúde pública do município, levando em consideração um dos mais importantes e principais fatos para a realização deste: não haver ainda, desde as primeiras gestões, um estudo realizado sobre tal na área da administração. É importante destacar que se trata de um tema de grande relevância para o município, pois além de se tratar de um assunto de interesse da comunidade local, aborda a realidade em que a sociedade local está inserida, trazendo abordagens, conceitos e situações que por muitos ainda não é conhecida.

Partindo disto e da aprovação em realizar esta pesquisa no município por parte dos gestores responsáveis, buscou-se as referências bibliográficas sobre o assunto para montar a composição desta, mais especificamente o referencial teórico. Referências essas, que foram localizadas em artigos científicos, dissertações de mestrado, teses de doutorados e alguns livros, as quais foram de suma importância, pois auxiliaram na criação do estudo fortalecendo a base dos conhecimentos já existentes, de maneira a complementar, conhecer mais a fundo e atualizar a realidade e situação do problema.

Em terceiro modo, após estas etapas concluídas, foi construído um instrumento para coletar dados, sendo ele um roteiro de entrevista estruturado com perguntas fechadas, além de conter perguntas abertas realizadas como entrevista direta com os gestores e responsáveis.

Em seguida, foi definida a amostra, população a ser estudada. Isto é, foram escolhidos os gestores responsáveis pela Secretaria Municipal de Saúde, sendo eles: o Secretário Municipal de Saúde e a Secretaria adjunta; um responsável por cada setor que compõe a Secretaria (um respondente do setor financeiro, um do setor de autorização de exames, um do setor de regulação e um do setor de transporte); um farmacêutico responsável pela farmácia do município (que é parte da Secretaria Municipal de Saúde) e; uma enfermeira (o) responsável por cada uma das unidades de atendimento existentes no município. No total, foram escolhidos 18 respondentes para a realização da pesquisa.

Após, foi realizada a pesquisa de campo. Nesta, buscou-se cada um dos respondentes escolhidos, com horário e data marcados para a realização das entrevistas e aplicação dos questionários. Dessa forma, o estudo realizado teve como objetivo mostrar na prática, com o auxílio de quem está por dentro do que acontece na saúde pública, tudo aquilo que foi descrito na pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa tem por finalidade mostrar de forma mais aprofundada, a realidade de situação do tema gestão pública de saúde.

E, por fim, realizou-se a análise dos dados e interpretação dos resultados obtidos, com o intuito de atingir os objetivos desejados nesta pesquisa. O objetivo dessa análise buscou simplificar as observações já sistematizadas na formulação teórica deste trabalho, juntamente do processamento de dados, obedecendo a condições que permitissem a obtenção de respostas simples e de fácil entendimento aos problemas citados nos capítulos anteriores. Como ferramenta de análise, utilizou-se o Excel para a base de cálculos, onde posteriormente os resultados foram transferidos para gráficos e tabelas, visando facilitar a interpretação dos dados coletados.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Segundo o autor Stevenson (1981), universo de pesquisa e/ou população consiste em um todo que será pesquisado, deste todo, é extraído uma parcela a qual será examinada e recebe o nome de amostra. Segundo Filho (2014), amostra é um todo formado por um subconjunto da população, ou seja, uma parte de algo. A referida pesquisa é baseada em uma amostra da população de uma cidade do noroeste do estado do Rio Grande do Sul, sendo escolhidos os responsáveis pela gestão pública de saúde do município e aqueles que estão mais próximos da realidade do assunto em discussão.

Esta pesquisa apresenta como público alvo a quantidade de 300 funcionários, em média, incluído os colaboradores da Secretaria Municipal de Saúde, das unidades básicas de saúde, vigilância em saúde e demais departamentos que pertencem ligação direta com a Secretaria do município. Quanto a amostra do público alvo, se trata apenas daqueles que se dispuseram a colaborar com este estudo, totalizando apenas 05 pessoas, sendo elas somente os que ocupam um cargo de chefia nos setores. Dentre essas pessoas, dois se tratam de enfermeiros responsáveis por cada Unidade Básica de Saúde em que atuam; dois, são o Secretário Municipal de Saúde e a Secretária Adjunta da Saúde; enquanto um é o tesoureiro responsável pelo setor de financeiro e faturamento da Secretaria Municipal de Saúde.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste campo, foi aplicado um roteiro de entrevista, o qual contou com perguntas abertas e fechadas. Foi aplicado o mesmo modelo de roteiro a todos os respondentes disponíveis, de maneira a analisar a resposta de cada um deles em relação as mesmas perguntas. Quanto às perguntas fechadas, os colaboradores assinalaram as opções de acordo com suas opiniões, após, foi realizada uma entrevista, também com os mesmos respondentes, para obter de forma mais clara e detalhada a opinião de cada um deles. Vale ressaltar que, em relação aos questionamentos sobre as tomadas de decisões no setor da saúde, o roteiro foi construído com base no estudo da autora Tanios (2013). O roteiro contou com 26 questões no total para todos os participantes e, para o Secretário Municipal de Saúde, em específico, além das demais questões, foram acrescentadas mais 05 perguntas abertas, relacionadas a sua trajetória no setor público, desafios, impasses, etc. o respectivo roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A deste documento.

3.5 COLETA DE DADOS

Em relação ao item correspondente a coleta de dados desta pesquisa, foi realizada no período de dezembro de 2020, mais especificamente entre os dias 03 de dezembro a 18 de dezembro. Foram agendadas as entrevistas e aplicação dos roteiros com cada participante, para que houvesse mais tempo de conversa com os mesmos, bem como para que ocorresse um maior entendimento por parte destes em relação aos questionamentos.

As informações foram coletadas por meio de dados primários, os quais foram obtidos mediante a aplicação de um roteiro de entrevista adaptado contendo questões objetivas a respeito do perfil dos respondentes, questões de opinião e questões abertas. Este foi aplicado diretamente aos respondentes alvos, os gestores. Segundo Gil (1996), a coleta de dados de um projeto de pesquisa é baseada em diversas referências de indicações.

3.6 TABULAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados será realizada visando atingir os objetivos citados nesta pesquisa. O objetivo dessa análise buscará simplificar as observações já sistematizadas na formulação teórica deste trabalho, juntamente do processamento de dados, obedecendo a condições que permitissem a obtenção de respostas simples e de fácil entendimento aos problemas citados nos capítulos anteriores. Como ferramenta de análise, utilizou-se o Excel para a base de cálculos das médias, onde posteriormente os resultados foram transferidos para tabelas apresentando as médias de algumas questões e, escritas as análises referentes às questões abertas (entrevistas).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises e interpretações dos resultados obtidos através de entrevistas com os gestores da Secretaria Municipal de Saúde e das Estratégias de Saúde da Família do município de Palmeira das Missões/RS. Inicialmente é apresentado o perfil dos gestores públicos do município de Palmeira das Missões-RS. Em seguida, será abordado o item correspondente às questões que tratam do processo de tomada de decisão da gestão pública da saúde do município. E, por fim, o item que aborda a percepção do responsável geral da gestão pública da saúde do município de Palmeira das Missões-RS.

4.1 PERFIL DOS GESTORES PÚBLICOS DA SAÚDE DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS

Conhecer o perfil daqueles que estão à frente da saúde do município e da população é de grande importância, pois assim é possível identificar quais seus níveis de conhecimento perante o assunto, se estão ou não aptos a gerir uma Secretaria Municipal de Saúde e atender de forma atenciosa e humana aqueles que necessitam dos serviços prestados pela saúde pública. Por isso, esta parte inicial das análises abordará o perfil dos gestores públicos do município de Palmeira das Missões-RS. O Quadro 3 destaca o perfil dos entrevistados, variáveis como cargo que ocupa, sexo, idade, estado civil, município de residência, área de formação e titulação, área de atuação, se é concursado, cargo de confiança ou realizou processo seletivo, tempo de serviço no setor público e tempo de serviço na Estratégia de Saúde da Família ou Secretaria Municipal de Saúde.

Quadro 3- Perfil dos respondentes

	Respondente A	Respondente B	Respondente C	Respondente D	Respondente E
Cargo que ocupa	Tesoureiro e vereador	Secretária adjunta	Secretário Municipal de Saúde	Enfermeira	Enfermeiro
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Idade	De 31 a 40 anos	Acima de 51 anos	Acima de 51 anos	De 41 a 50 anos	De 31 a 40 anos
Estado civil	Casado	Casada	Casado	Casada	Casado
Município de residência	Palmeira das Missões	Palmeira das Missões	Palmeira das Missões	Palmeira das Missões	Palmeira das Missões
Área de formação e titulação	Contabilidade e Administração pública	2º grau completo	Administração	Enfermagem, Obstetria e Licenciatura plena	Enfermagem-especialista Urgência e Emergência
Área de atuação	Financeiro	Secretaria Municipal de Saúde	Secretaria Municipal de Saúde	ESF II Lutz	ESF Funphan
Concursado	Sim			Sim	Sim
Cargo de Confiança		Sim	Sim		
Processo Seletivo					
Tempo de serviço no setor público	De 11 a 20 anos	Acima de 21 anos	De 11 a 20 anos	De 11 a 20 anos	De 01 a 10 anos
Tempo de serviço na Secretaria/ESF	11 anos	24 anos	8 anos	13 anos	3 anos

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Dessa forma, diante da população entrevistada, é possível observar que, dos cinco respondentes, três são do sexo masculino e duas do sexo feminino; três são concursados, enquanto dois são cargos de confiança, bem como dois possuem formação em Enfermagem, dois são formados em Administração e uma apresenta apenas 2º grau completo. Nota-se também que três deles possuem um tempo de serviço entre 11 e 20 anos no setor público, um apresenta um tempo de serviço acima de 21 anos e outro entre 01 e 10 anos. Quanto ao tempo de serviço na Secretaria ou na ESF, é possível observar que um dos respondentes apresenta 24 anos de atuação nessa área, um apresenta 11 anos, um apresenta 08 anos, um apresenta 13 anos e o último apresenta 03 anos de serviço no local.

É possível observar que, em relação a formação dos respondentes, apenas dois apresentam curso de gestão, isto é, se para gerir uma Secretaria, por exemplo, fosse necessário ter formação nas áreas de gestão, apenas dois destes respondentes estariam aptos a executar esse cargo. O gestor é responsável por planejar, organizar, direcionar e controlar as ações, a equipe e o local como um todo; pode ser que, atualmente, se faça necessário ter alguma especialização ou conhecimentos em gestão, pois as exigências para o mercado têm crescido rapidamente e, com elas, as empresas buscam sempre um quadro de profissionais que sejam

capacitados o suficiente para se tornarem gestores futuramente, independentemente do local que será gerido.

4.2 TOMADA DE DECISÃO NA GESTÃO PÚBLICA DA SAÚDE DO MUNICÍPIO DE PALMEIRA DAS MISSÕES-RS

Este tópico irá demonstrar as análises e interpretações de questões do roteiro de entrevista que buscaram responder aos objetivos referentes às tomadas de decisões na gestão pública da saúde do município de Palmeira das Missões-RS.

No que tange a avaliação a respeito da gestão de saúde pública, um respondente destacou a mesma como ruim, dois deles assinalaram a opção bom, enquanto os outros dois optaram por avaliar como uma gestão regular. É possível analisar que superiores que ocupam o cargo de chefia avaliam a gestão de saúde pública do município como boa, isto é, para eles há problemas, mas todos relevantes e de resolutividade rápida, enquanto os demais respondentes discordam desta sentença, pois destacam ser uma gestão fraca, que não se abre à muitas mudanças e não resolve os problemas de forma imediata. Para Marcondes (2020), a gestão é conhecida como um processo de orientar os envolvidos sobre qual o melhor caminho seguir. Dessa forma, se uma gestão é avaliada como regular ou ruim, irá refletir em todos aqueles que dependem e/ou atuam com ela; caso contrário, se for avaliada como boa, os objetivos com certeza serão alcançados mais facilmente, com ajuda e união das partes.

A Tabela 1 desta seção traz alguns fatores utilizados nos processos de trabalho dos serviços da saúde e para a tomada de decisão nos setores e apresenta as médias das respostas assinaladas pelos colaboradores.

Tabela 1-Fatores que dificultam as tomadas de decisão e gestão da saúde no município

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Falta de estrutura física e material para o desenvolvimento das atividades	3,6
Falta de capacitação técnica dos gestores e demais profissionais integrantes	4,4
Falta de tempo para o desenvolvimento das atividades de controle interno	2,4
Falta de apoio da alta administração (Prefeito e vice-prefeito, por exemplo)	3,6
A remuneração recebida não é condizente com as responsabilidades assumidas pelos integrantes da Secretaria Municipal de Saúde	2,4
Falta de apoio e colaboração dos servidores em geral	3,4
Falta de autonomia dos membros responsáveis pela gestão para o exercício de suas atribuições	4,2
Grande demanda por parte da população	3,6
Problemas nos fluxos de informações entre a atenção primária e a regulação	3,8
Cadastros preenchidos incorretamente	3,8
Procedimentos de difícil agendamento e execução	3,4
Fixação do profissional médico nas unidades básicas de atendimento	3,8
Formação de parcerias como, por exemplo, convênios, SUS, prefeitura, clínicas, etc.	3,6

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Com base nos dados coletados, é possível observar os seguintes resultados: analisando as variáveis, as médias mais altas entre as respostas se apresentaram nos fatores “Falta de capacitação técnica dos gestores e demais profissionais integrantes” e “Falta de autonomia dos membros responsáveis pela gestão para o exercício de suas atribuições”, é possível perceber que os profissionais enfatizam sobre a falta de capacitações, estudos e especializações, mesmo já atuando nos setores o que, para eles, é de extrema relevância para um atendimento de excelência à toda população, pois com maiores conhecimentos nas áreas de atuação, se torna mais eficaz e eficiente o processo para a tomada de decisão em meio a qualquer problema que surgir, resultando em objetivos alcançados com sucesso por toda a equipe; percebe-se que os profissionais enfatizaram a ideia de uma maior quantidade de capacitações, mesmo já atuando nos meios. Contraditório a essas avaliações, é possível observar também as médias mais baixas que aparecem na tabela, estando elas nos fatores “Falta de tempo para o desenvolvimento das atividades de controle interno” e “A remuneração recebida não é condizente com as responsabilidades assumidas pelos integrantes da Secretaria Municipal de Saúde” Isto é, os respondentes afirmam que estes dois fatores em específico, não influenciam de forma direta quando se trata de tomar decisões no meio de trabalho.

Lima (2012), afirma que um problema é bem definido se as fases para chegar no objetivo comum estiverem claras, ou seja, a equipe deve estar em constante aprendizado, buscando

alcançar as mesmas metas dentro da organização. Exemplos de problemas estruturados são: folhas de pagamentos, lançamentos contábeis, etc.

No que tange às melhorias sugeridas na gestão da saúde, salienta-se a ideia de qualificação nos recursos humanos, isso é, no pessoal que trabalha, no corpo profissional. Além de um maior preparo, salienta-se a ideia que haja mais diálogo nas tomadas de decisões, e que as mesmas não sejam centralizadas e impostas de “cima para baixo”. Ademais, vale salientar a resposta que trouxe à tona uma situação que ocorre na gestão, segundo um entrevistado: o fato de não haver um planejamento nas ações, e sim a ação empírica, isto é, os servidores aprenderam e agem assim, independentemente da posição política que ocupa a gestão. Por um lado, este é um fator positivo, visto que significa que não existem ações diferentes que variam de acordo com o espectro político que ocupa a prefeitura, porém, por outro lado acaba limitando as ações, visto que, analisando por essa resposta, não existe um processo de evolução nas ações, pois permanecem sempre do mesmo jeito por parte dos servidores. Malik (2002), aborda alguns fundamentos que auxiliam na melhoria da gestão de saúde de um município, sendo eles: a busca do controle total, o que auxilia na prevenção de falhas e erros cometidos diariamente e o planejamento estratégico da organização, o qual se bem estruturado, traz resultados positivos para a equipe como um todo.

A Tabela 2 apresenta a média em relação a relevância dos fatores nas tomadas de decisões dentro da saúde pública.

Tabela 2 - Relevância das afirmações nas tomadas de decisões

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Eficiência e eficácia nos serviços	4,4
Estado de saúde percebido pelo paciente	4,4
Serviços de cura	4,6
Gravidade da doença	4,8
Tamanho da população afetada	4,4
Necessidades terapêuticas não atendidas	3,8
Impacto nos custos de saúde	4
Impacto no sistema de saúde	4,4
Alcance da população no todo	4,4
Crianças (0 a 5 anos)	4,4
Idosos (acima de 60 anos)	5
Mulheres em idade reprodutiva	4,6
Pacientes com doenças raras	4
Missão do sistema de saúde	4
Abrangência do SUS	4,4
Atendimento de qualidade	4,8
Preferência por casos raros ou graves	4
Pressões por parte da gestão	2,6
Inovação no sistema de atendimento	4,8
Parceria e colaboração entre partes interessadas (convênios, SUS, prefeitura, etc)	4,4
Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão	4,4
Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos	4
Aumento do nível de motivação e de comprometimento das pessoas envolvidas	4,6
Melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa	4,8

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Em observação à Tabela 2, pode-se atentar à médias muito próximas entre os fatores destacados. Observando em escala decrescente, é possível perceber que o fator “Idosos (acima de 60 anos)” foi a variável que obteve a maior média dentre as análises da Tabela 4, seguida pelos fatores “Gravidade da doença”, “Atendimento de qualidade”, “Inovação no sistema de atendimento” e “Melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa”. Com base nisso, salienta-se que os profissionais prezam por atender todos na mesma intensidade, porém dando maior atenção aos idosos por apresentarem doenças mais graves, como colesterol alto, pressão, problemas no coração, etc. Outro fator importante, se trata da gravidade da doença, isto é, quanto mais grave o problema, uma maior atenção é dada por parte da equipe da Unidade; busca-se também, dentro do meio de trabalho, inovar no sistema de atendimento à população, pois assim facilita os meios tanto para a equipe de profissionais, quanto para a sociedade que depende dos serviços de saúde. Ficou esclarecido, além do mais, que as atitudes e atividades dos profissionais deve ser melhorada, até para que haja um bom entendimento dentro da organização, evitando assim, conflitos internos desnecessários. Dentre as variáveis observadas, manifestou-se com uma média de 4,4 fatores como: “Eficiência e eficácia nos serviços”,

“Tamanho da população afetada”, “Impacto nos custos e no sistema de saúde”, dentre outras, totalizando nove fatores com a mesma média percebida. Contudo, houve um fator com uma média baixa, em comparação às outras apresentadas na Tabela, sendo ele: “Pressões por parte da gestão”, o que é possível perceber que a atual gestão não tem o costume, segundo os profissionais da saúde, de cometer muitas pressões e exigências entre o meio, o que para alguns se torna algo bom, enquanto para outros, se faz passar por falta de atenção e melhorias na rede de saúde pública.

Sobre a questão de um título de especialização na área de gestão da saúde, salienta-se a ideia de que as respostas convergiram no sentido de “sim”, ser importante o título, mas as respostas vieram com complementos no sentido de trazer mais eficiência como, por exemplo, que o gestor responsável também seja alguém da área de saúde, com trajetória na área, e não alguém apenas com viés administrativo, que vise apenas reduzir custos. Além disso, saliente-se que foi citada a ideia de que cursos na área são importantes, mas que a convivência no ambiente do SUS, a vivência no dia a dia, pode trazer conhecimentos e uma bagagem de experiência que é de suma importância na gestão do SUS. Engstrom (2016), afirma a necessidade de uma especialização ou cursos técnicos na área de gestão em saúde, uma vez que o profissional que gere uma Secretaria Municipal, Estadual de Saúde, por exemplo, deve ter conhecimentos em relação a todos os setores e áreas que vai ser responsável, pois assim, mostrará uma gestão de excelência e qualidade, não só para aqueles que fazem a saúde (profissionais e demais colaboradores), mas também à população de maneira geral. Após, são demonstradas habilidades e competências que profissionais e colaboradores consideram necessárias para assumir o cargo de Secretário Municipal de Saúde.

Em relação às habilidades, saliente-se que foram citadas questões como conhecer as necessidades das unidades de saúde, conhecimento em gestão de saúde, e chama a atenção comentários acerca da necessidade do secretário de saúde ter como habilidade saber ouvir e bom relacionamento em atividades de grupo, visto que o mesmo vai atuar numa área onde envolve muitas pessoas, afinal a população toda tem direito de usufruir das prerrogativas do serviço público, e é necessário que o gestor saiba dialogar, ouvir e principalmente agir em prol do bem de toda sociedade que necessita dos serviços pertinentes à saúde. O Manual do Gestor Municipal do SUS, salienta que se faz necessário que um Gestor Municipal de Saúde articule de saberes e práticas de gestão de saúde para que possa cumprir com todas as suas funções e desempenhe um papel estratégico na organização e no município.

No que tange à tomada de decisão, vale salientar que foram trazidas questões como a relevância da urgência do caso de cada paciente, bem como que o médico e enfermeira são

responsáveis maiores nesse sentido, visto que são os atores envolvidos que possuem maior conhecimento da área de saúde. Além disso, foi levantado o protagonismo das unidades de saúde, que são as instituições mais próximas dos pacientes e, que a maioria das decisões de encaminhamentos partem das mesmas. Porém, nas respostas foi possível perceber que as ações tomadas nas unidades de saúde dependem da gestão da Secretaria de Saúde, visto que são necessários recursos que dependem do aval da Secretaria, como munção dos equipamentos e autorização para que transportes sejam realizados, no caso de pacientes que necessitem do mesmo. É importante salientar que, dentro de uma organização, existem diversas ramificações, isto é, vários setores responsáveis, cada um, por determinada função. No entanto, de nada vale diversos setores se o maior responsável não atua de forma conjunta. Ou seja, por mais que uma Unidade Básica de Saúde tome as decisões dentro do órgão, certas atividades dependem da aprovação do gestor chefe, ele é quem dará a última ordem para se realizar algo de maior decisão.

No que tange à tomada de decisão e a melhoria constante nos processos decisórios, foram levantadas questões relevantes, como a questão de que conhecer o SUS e a realidade orçamentária é necessário, porém que é necessário um olhar também no sentido de cuidar das pessoas, porque se a ideia for apenas solucionar problemas de orçamento, o cuidado com as pessoas tende a ficar de lado. Também foi ressaltada que existe essa ideia de aprender com cada caso, se “reinventar” e conseqüentemente evoluir nas ações, de desenvolvimento da saúde pública, porém que é necessário que as ações não sejam apenas pensadas e impostas de cima para baixo, e sim que se ofereça recursos; em especial recursos humanos, que possibilitem a realização de novas ações, visto que, segundo um entrevistado, não há a preocupação se existe a possibilidade de se realizar alguma ação nova, simplesmente são tomadas decisões e impostas de cima para baixo, para que sejam aplicadas.

Em qualquer setor que se atue, são necessárias atitudes a serem tomadas para a decisão instantânea de algum fator.

Em relação às decisões no setor, foram obtidas respostas que convergem no sentido de que há autonomia nas unidades de saúde, de acordo com os recursos à disposição, para agirem, visto que, como anteriormente ressaltado, as unidades de saúde são as instituições mais próximas do paciente (cidadão). Além da ideia do trabalho em equipe, para que a gestão seja bem-sucedida, e a assistência ao paciente seja realizada com êxito. Saliente-se também que foi citada a necessidade de preparação dos colaboradores para que os mesmos possam atuar em determinados setores específicos, em situações excepcionais, como férias ou licenças; sendo

que nestes casos é prejudicial impor ao colaborador que o mesmo atue em algum setor sem o devido preparo para executar aquelas atividades e funções.

Vivencia-se no país e no mundo todo atualmente, uma pandemia a qual fez com que todos abrissem os olhos em relação a humanidade, à doação como ser humano e aos cuidados com a saúde. Neste momento delicado e importante, o SUS se fez mais necessário do que nunca visto antes, a correria dos profissionais para salvar vidas, a falta de materiais e instrumentos nos hospitais e UTI's, foram fatores preocupantes para todas as comunidades.

No que tange à pandemia e como o município se portou durante esse período que ainda segue, foram levantadas respostas que convergiram no sentido de que as ações foram todas tomadas às pressas, visto que não havia um “manual” de ação, nem uma política vinda do governo federal para lutar contra a pandemia. Saliente-se que foi citada a dificuldade das ações visto que o número de colaboradores oscila, dado que alguns contraíram o vírus, ou eram do grupo de risco, e isso obrigou a saúde a trabalhar com um número reduzido, e contratar às pressas temporariamente. Também se ressaltou que a pandemia deixou claro algo que já era “senso comum” dentro das unidades de saúde, que é a falta de EPIs para que ações sejam tomadas. Além disso, vale salientar a crítica ao presidente que tratou a doença como uma “gripezinha”, e não tomou a frente em criar e propor ações de combate ao COVID, visando assim reduzir o número de infectados e mortos, bem como também foi citada a falta de responsabilidade das pessoas, que não se protegem, e que, segundo uma resposta, na primeira redução nos casos de COVID, iniciaram um movimento de aglomerações, sem levar em conta que os recursos disponíveis na gestão da saúde são escassos, e que um aumento no número de casos iria trazer problemas para atender a todos. Vale comentar também que foi necessária, segundo as respostas, um processo de reinvenção por parte dos profissionais envolvidos na saúde, e que as equipes das unidades de saúde foram (e estão sendo) expostas ao limite, visando atender à população.

Sobre o SUS, as respostas sobre os pontos positivos pairaram na questão da abrangência, e os entrevistados ressaltaram que o fato do SUS estar acessível a todos é algo positivo, visto que, como citado em uma resposta, em Palmeira os encaminhamentos são feitos de forma rápida, seja para médicos especialistas no próprio município, seja para outras cidades. Além disso, foi trazido o fato de que o SUS tem condições para atender qualquer demanda de doença, oferecendo a possibilidade de tratamento, desde que haja recursos, questão que é citada como ponto negativo, como o fato de não haver tantos investimentos e recursos para atender a todas as demandas. Destarte, salientaram o fato de que, dado que o SUS está disponível para toda a

comunidade, por vezes essa alta demanda ocasiona filas e uma certa demora, fato este que é contestado e criticado pela sociedade em geral como “burocracia”.

Também como ponto negativo, foi citado por vezes que gestores que ficam incumbidos do tratamento no SUS não possuem conhecimento aprofundado acerca do mesmo, e por isso acabam gerindo com um certo grau de erro nas tomadas de decisões, por vezes ocasionada pela falta de qualificação oferecida para que seja apto a gerir o SUS. Também foi possível perceber uma crítica ao comportamento da sociedade no geral, onde por vezes o cidadão deixa para recorrer ao SUS em último instante, seja para renovar as receitas de medicamentos com o prazo encerrado, seja para requisitar tratamentos e encaminhamentos, e com a conseqüente demora nos procedimentos, acaba-se criando a falsa noção de que o serviço público é “engessado” e “lento”.

Uma gestão de saúde bem vista pela sociedade, é aquela que apresenta inúmeros pontos positivos, que atende a população como um todo e que se mostra sempre à disposição de todos.

Em relação à situação da gestão pública em Palmeira das Missões, saliente-se que as respostas convergiram em críticas no que tange à qualificação de quem ocupa os cargos mais relevantes, e que o apadrinhamento político nesse sentido influencia negativamente, sendo que poderiam ser pessoas mais qualificadas as escolhidas para ocupar as funções. Também foi levantado o ponto que não é possível uma secretaria de saúde ter êxito no seu propósito se não tiver um conhecimento amplo da situação de cada unidade de saúde, visto que não conhecer tão bem a realidade das unidades acaba prejudicando na tomada de decisões no sentido de melhorias no serviço de atendimento. Foram levantadas questões também como a necessidade dos profissionais envolvidos diretamente com atendimento ao público terem um “olhar mais humano”, visto que tratam os pacientes com um certo grau de frieza. Saliente-se também que foi citada a busca por um bom atendimento e que atenda a todos, e que houve avanços no que tange à incorporação de médicos nas unidades de saúde, e na busca por atender com maior abrangência a população. Este caso de divergências entre as respostas, pode ser dado, talvez por envolver questões políticas, ou seja, o apadrinhamento, os cargos de confiança são vistos pela maioria da população como algo que atrapalha a gestão, pois muitas vezes atua lá dentro dos órgãos pessoas que não são capacitadas o suficiente para exercer determinado cargo, que não detém de conhecimentos suficientes sobre aquela área, mas que está lá devido uma promessa política.

Com base nos fatores analisados e em todas as situações dentro de uma organização, busca-se sempre a melhoria das ações e dos processos de trabalho. Caso algum resultado não

saia como esperado, deve-se ser levado em conta diversos fatores, analisar o que de fato deu errado e qual o motivo levou a isto.

Em relação a como o processo de mudança visando a melhoria das ações ocorre, saliente-se que foram citadas questões como a busca por parceria com outros órgãos governamentais, a avaliação das ações e onde ocorreu o equívoco. Nessa última questão, saliente-se que, segundo a resposta, o processo das ações é avaliado, buscando compreender se as ações foram mal executadas ou se o caminho tomado visando atingir aquele objetivo ou meta não foi equivocada, buscando assim corrigir o ponto da falha e alcançar os resultados esperados.

Porém, ao mesmo tempo que essa questão de reavaliar metas e ações é um processo dentro da gestão, também foi citado o caso do transporte de pacientes para outros municípios, no qual, segundo um respondente, o planejamento adotado do paciente esperar na frente de uma unidade de saúde já se mostrou ineficaz, porém segue sendo assim o procedimento adotado, mesmo que haja entendimento que reavaliar essa ação se faz necessário. Trata-se de um ponto onde é possível perceber a contradição entre o discurso e o exemplo apresentado, mostrando assim que há sim espaço de atuação para a gestão reavaliar seu planejamento e buscar outros meios de atingir eficiência e eficácia.

Simon (2012) afirma que existem dois tipos de decisões dentro de uma organização, sendo elas decisões programadas e decisões não programadas. As programadas são aquelas situações pelas quais a empresa já passou outras vezes e já possui uma ideia ou forma de resolver; as não programadas, se tratam daquelas questões, como a questão acima trouxe, onde ações foram mal executadas e se torna necessário uma atitude rápida.

4.2.1 Percepção do responsável geral da Gestão Pública de Saúde do município de Palmeira das Missões/RS

Neste item são apresentadas as questões que, somente o responsável geral pela Gestão da Saúde Pública respondeu. Se faz importante conhecer, além da percepção de todos os colaboradores e profissionais, as ideias trazidas também pelo gestor principal. Isto é, saber sua opinião sobre sua gestão, melhorias, novas ideias, etc.

Quando questionado sobre os desafios enfrentados na Gestão como Secretário Municipal de Saúde, o respondente afirmou que “O maior desafio que tem na gestão de uma Secretaria Municipal de Saúde é conseguir montar uma equipe que seja comprometida com o processo de trabalho e principalmente com as funções que cada um exerce dentro das suas áreas”. Isto é, não só na Secretaria de Saúde, mas em qualquer órgão, ter uma equipe

especializada e que esteja diariamente comprometida com o trabalho se torna um desafio. Muitas vezes, a dificuldade de se encontrar pessoas dispostas a trabalhar pela saúde do município, se torna um problema, pois acabam por estar lá dentro dos setores pessoas que não contam com boa vontade para atender os pacientes, se tornam mal-educados em certas ocasiões e acabam por fazer com que a imagem da organização se torne algo ruim. Este é um fator que acaba influenciando em todo o processo que envolve o SUS, visto que todas as ações e etapas sofrem o impacto de uma escolha, seja ela positiva; com um quadro de nomes preparados; seja uma escolha equivocada, o que acaba ocasionando falhas no atendimento e nos processos.

Em relação à trajetória realizada pelo Secretário Municipal de Saúde dentro da Prefeitura Municipal até o cargo atual em que ocupa, obteve-se a seguinte resposta: “Na realidade eu fui delegado regional de saúde de seis anos e meio em dois mandatos do governo do estado, aonde tive um conhecimento de todo sistema único de saúde, de todo o sistema de saúde do estado e do país e quando então fui convidado, automaticamente aceitei participar porque quando estava no estado eu trabalhava com os prefeitos e secretários de municípios e agora como gestor na prefeitura, como secretário municipal de saúde eu trabalho na ponta diretamente com a população usuária do sistema que é um diferencial bastante significativo.”. Observando a resposta dada pelo Secretário, saliente-se que o mesmo ocupou cargos que o permitiu conhecer o sistema único de saúde, dando-lhe condições para agir e gerir a secretaria de saúde, por conhecer a realidade; apresenta conhecimentos sobre o SUS, bem como o sistema de saúde de todo o Estado e País.

Todos temos alguma perspectiva em relação a algo, não foi diferente com o Secretário Municipal de Saúde. Quando questionado sobre quais suas perspectivas para a saúde do município, ele respondeu o seguinte: “A perspectiva é sempre a gente ser o melhor possível e conseguir fazer o melhor atendimento à população, que a Secretaria seja melhor organizada para um atendimento qualificado e que assim a população necessite principalmente do setor público e da Secretaria Municipal de Saúde que ela esteja à disposição para atender todos os problemas e principalmente os problemas de saúde que o paciente acaba acessando a Secretaria.”. Sobre as perspectivas para a saúde municipal, saliente-se que atender a população com o máximo de eficiência, é prioridade, visando assim, resolver as demandas trazidas pelo paciente. Saliente-se, porém, que por mais que haja essa boa intenção, respostas anteriormente trazidas em outras questões, trazem a noção que existe muitos gargalos nesse sentido, seja em ações, seja na maneira de gerir a saúde no município.

Cargos como o de Secretário, por exemplo, que troca de responsável a todo momento, são cargos que sempre têm algo a deixar ou dizer para os próximos que irão gerir. Neste caso,

foi perguntado ao Secretário Municipal de Saúde o que ele deixaria ou diria para a próxima gestão a assumir e obteve-se a seguinte resposta: “Uma Secretaria precisa sempre estar a ser reorganizar, sempre se reinventando então precisa sempre estar atento no andamento, no fluxo da Secretaria, no fluxo do trabalho e principalmente também ter uma relação muito afinada com o quadro de profissionais que é o que faz a diferença dentro de uma Secretaria Municipal de Saúde. ”. Provém, então, a ideia de se reinventar sempre e buscar uma relação afinada com o quadro de profissionais, com isso atingindo mais eficiência e eficácia na gestão da Secretaria Municipal de Saúde.

Diversos órgãos, empresas e locais de trabalho apresentam inúmeros impasses quando se refere em gerir. Na Secretaria Municipal de Saúde não é diferente, quando interrogado sobre os principais impasses para a gestão da saúde municipal de um município, para que ela possa gerar melhores resultados para quem trabalha e para a população, o entrevistado relatou o seguinte: “Para quem trabalha e para a população, um dos principais impasses na realidade hoje são os recursos financeiros que, sempre na área da saúde, nunca vão ser suficientes para todas as demandas que acabam acessando à Secretaria. Mas é preciso que cada gestor trabalhe com as possibilidades existentes do município e procure dentro do possível fazer o melhor para o atendimento a toda a população e, principalmente ter um olhar bastante diferenciado naquela população com uma maior vulnerabilidade. Todos os municípios sempre têm as áreas que estão um pouco mais vulneráveis que outras, então ter esse olhar que possa atender principalmente aquele que mais precisa, aquele que não tem condição, as vezes que só tem a porta da Secretaria Municipal de Saúde para bater, então estar aberto e poder conhecer todo o seu território para poder fazer essa diversificação. Então eu acho que esse é um dos problemas que tem que ser avaliado e tem que ser então levado em conta para qualquer gestor municipal. ”. Observa-se então, que a questão financeira foi citada, dado que os recursos sempre serão limitados e as necessidades são imprevisíveis, visto que ninguém planeja adoecer. Porém, a resposta também traz a questão de que essa questão financeira não deve ser “desculpa” para que não haja a busca por uma boa gestão na área da saúde, visto que é necessário que se busque atender a população da melhor maneira possível e buscar caminhos para maximizar fatores positivos encontrados na realidade do município, visando sempre que esses fatores positivos contribuam para reduzir eventuais gargalos ocasionados pelos pontos fracos. Trata-se de um processo que deve ser realizado por toda a gestão, não só na saúde, devendo partir da gestão da prefeitura, buscando compreender a realidade do município e, com isso destinar recursos onde realmente se faz necessário esse aporte e utilizando de fatores positivos que o município e os órgãos municipais possuam.

Além de todas as variáveis vistas no decorrer deste estudo, percebe-se grandes problemas e divergências na atual gestão de saúde do município. A Tabela 3 ressalta quais os maiores problemas encontrados na gestão atual (2017-2020), segundo avaliação dos colaboradores e responsáveis da saúde.

Tabela 3 - Maiores problemas encontrados na gestão

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Falta de recursos e materiais suficientes	4,2
Falta de capacitação para a execução de tarefas e tomadas de decisões	3,8
Demora no tempo de resposta da gestão superior	4,6
Dificuldade na comunicação com outros setores, visando o atendimento à população (exemplo: setor financeiro do município para a aquisição de medicamentos, etc.)	4,8
Burocracia nos processos, que assim acabam travando e ocasionando demora nos processos de tomada de decisões e atendimentos	4,4
Atrasos, devido a pandemia da Covid-19, na marcação de consultas e exames, recebimento de mercadorias, etc.	3,6
Vínculo com o paciente	4
Precariedade no apoio recebido por superiores	3,2

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

Observou-se então, que dentre os oito fatores, o que trouxe uma média considerável de 4,8 foi “Dificuldade na comunicação com outros setores, visando o atendimento à população (setor financeiro do município, etc.), ou seja, a maioria dos entrevistados afirma que há uma grande falta de comunicação entre um setor e outro, ocasionando assim grandes problemas quanto à resolução de casos. Muitas vezes acaba que o próprio profissional tem de tomar uma decisão precipitada devido à demora de uma resposta por um responsável maior. Em contrapartida, o fator “Precariedade no apoio recebido por superiores” apresentou uma média de 3,2 em relação aos demais, o que mostra que a maioria diz ser de grande relevância um apoio maior dos gestores, o que não se tem, principalmente em um ano de pandemia. Considerando esse último ano, o qual se mostrou difícil e caótico em muitos setores do país inteiro, uma gestão que não se mostra atenciosa em relação ao apoio que deve dar aos colaboradores, torna o trabalho mais dificultoso, além de fazer com que os profissionais se sintam “abandonados” pela gestão. Em muitos casos foi possível observar que gestão se mostra muito preocupada com recursos financeiros, valores, etc. e acaba por “esquecer” o mais importante, aqueles que fazem a saúde acontecer, os profissionais que, principalmente neste período, estão enfrentando problemas nunca vistos antes.

Ainda em relação aos diversos problemas encontrados na Gestão Pública de Saúde, foi avaliado pelos respondentes alguns dos problemas considerados maiores nos setores e mais

difíceis de serem resolvidos. A Tabela 4 mostra a média das respostas obtidas através dessa análise:

Tabela 4 - Maiores problemas encontrados na gestão

AFIRMAÇÕES	MÉDIA
Organização do processo de trabalho da equipe	5,0
Identificação de problemas	4,8
Solução de problemas	4,6
Esclarecimento de objetivos por parte da gestão	4,8
Estabelecimento de prioridades	4,6
Motivação dos profissionais atuantes	5,0

Fonte: Elaborado pela autora (2020)

É possível perceber de forma clara que as variáveis apresentaram médias muito próximas, o que transparece que todos os fatores são de extrema utilidade na Unidade de atendimento à saúde da população. Os fatores “Organização do processo de trabalho da equipe” e “Motivação dos profissionais atuantes” mostram que esses critérios são bem organizados pela equipe; “Identificação de problemas” e “Esclarecimento de objetivos por parte da gestão”, são variáveis que se mostram organizadas dentro da Unidade, juntamente com a “Solução de problemas” e “Estabelecimento de prioridades”. Quanto aos fatores que apresentaram média 5, dois respondentes afirmam já existir um fluxo de trabalho de cada equipe e o trabalho em equipe é bem organizado dentro da própria Unidade.

4.3 SUGESTÃO DE MELHORIAS PARA A SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE

Observando os diversos fatores abordados no decorrer deste instrumento de estudo, foi possível perceber o excesso de reclamações, sugestões e pedidos vindas dos profissionais e colaboradores que fazem parte da Gestão Pública da Saúde, mais precisamente na Secretaria Municipal de Saúde. Dentre esses fatores destacados, surge então algumas possíveis sugestões de melhorias para os setores desta secretaria, sendo alguns, apresentados em cada parágrafo deste item.

Uma das observações postas neste trabalho, foi a questão de se ofertar mais capacitações aos profissionais da saúde, pois não só basta estar lá agindo, é necessário diariamente se estar em constante aprendizado para melhor atender à população, além de estar capacitado o suficiente para atuar e gerir nos cargos propostos. Com isso, sugere-se à Secretaria Municipal

de Saúde que sejam ofertados cursos de períodos curtos, ligados à área da saúde e suas ramificações, também especializações, cursos técnicos e profissionalizantes, capacitações de forma geral para que cada profissional esteja apto de forma adequada para atender às demandas da sociedade, daqueles que necessitam dos atendimentos ligados à saúde pública do município.

Outro fator sugerido trata-se de mais parcerias criadas entre Secretaria e demais departamentos, como convênios com instituições privadas, por exemplo. Além de o município fechar parcerias com convênios e áreas particulares, auxilia mais ainda a população a ter acesso mais facilitado para conseguir consultas, exames, procedimentos, etc., sem maiores preocupações.

Uma terceira ideia seria rever as prioridades do município, isto é, talvez se houvesse mais investimentos nas áreas da saúde, a população não só seria mais bem atendida, como também estaria mais satisfeita com a gestão. Além da população, é importante sempre lembrar dos profissionais que estão à frente dos processos, isto é, saber sentar, conversar, trocar ideias e ouvir o que estes têm a dizer, traria melhores resultados para a saúde, pois quem está à frente das Unidades e da gestão da saúde pública tem os devidos conhecimentos e dizeres a respeito de novas ideias proporcionando melhorias.

A busca por recursos financeiros e maiores investimentos pela saúde pública é outro fator que pode servir como sugestão. Isto é, buscar por melhorias constantes, recursos financeiros vindos de fora e investimentos no município e na saúde, com toda certeza trará resultados positivos a todos, mostrando assim uma gestão competente e preocupada com o futuro e bem-estar dos profissionais e população em geral.

Humanização e bem-estar dos profissionais, também está como uma sugestão de prioridade neste estudo, pois saber ouvir aqueles que fazem a saúde pública do município, tornará os caminhos para solucionar os problemas mais fáceis. Não só a sociedade precisa de atendimento médico, consultas, preocupação com a própria saúde, mas também os profissionais, isto é, estes também precisam de atenção, cuidados voltados à sua saúde, descansos, folgas, etc. Se os profissionais estão aptos, saudáveis e bem, cuidarão da população mais bem ainda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se fala em saúde, a primeira coisa que se lembra é o SUS. Atualmente o país e o mundo vivenciam momentos de tensão quando envolve o assunto saúde, pois encontram-se em um momento crítico afetado por uma pandemia mundial, que tomou conta de todas as populações, sem escolher raça, cor, profissão ou classe social. O SUS é exatamente assim, funciona para facilitar a vida de todos, independentemente de classe, raça, religião; claro que serve para acolher principalmente as populações mais vulneráveis, que não apresentam condições sequer de se alimentar de maneira adequada, mas abrange a todos que dele necessitam.

A busca pela saúde pública tem apresentado uma demanda jamais vista antes na história do país e do mundo, tudo isso devido à grande pandemia que afetou as sociedades de forma grandiosa. Com base nisso é que este trabalho foi criado, buscando alcançar objetivos através das pesquisas realizadas de forma bibliográfica e de campo.

Observando os fatores trazidos pelos respondentes no decorrer desta pesquisa, percebe-se que há muito o que ser melhorado no setor da saúde pública do município. A atual gestão apresentou inúmeros problemas, no ponto de vista dos responsáveis pelas Unidades, por exemplo, alguns colaboradores se mostram insatisfeitos com atenção que falta por parte da gestão. Questões que poderiam ser resolvidas de forma rápida, simples e com a colaboração de toda a equipe, acaba por se tornar um problema maior, devido à falta de estrutura que a Secretaria Municipal de Saúde e a gestão Pública de Saúde do município apresentam.

Pontos importantes que foram observados no decorrer deste estudo, se mostram referentes à maior oferta de capacitações para os profissionais da área, por exemplo. Cursos técnicos e de especialização contribuiriam de forma muito positiva tanto para a equipe que atua frente à saúde pública do município, quanto para a população que necessita desses serviços ofertados.

Outro fator interessante abordado dentre os resultados obtidos, se trata da motivação das equipes, bem como a organização dos processos de trabalho dentro de cada Unidade Básica de Saúde, isto é, em meio a um período de pandemia enfrentado por todo o país e o mundo, os profissionais ainda se encontram motivados e confiantes em oferecer um serviço de qualidade para toda a população, por isso também, se dá os pedidos de capacitações para estes profissionais da área. Assim, através de um bom atendimento à sociedade, maiores e melhores serão os resultados percebidos por toda a comunidade.

Além destes pontos positivos destacados, é possível notar que, por mais que as equipes de profissionais da saúde se mostrem unidos e motivados no meio de trabalho, não se tem a mesma união em relação a outros setores como, por exemplo, setor de faturamento com o setor de regulação, e assim por diante. Cada setor acaba por tomar decisões, muitas vezes, de forma individualizada, pois a demora vinda por parte da gestão ou de outros setores interdependentes, acaba gerando maiores conflitos difíceis de serem resolvidos mais a frente.

Com base nas respostas obtidas pelo roteiro de entrevista, é possível avaliar que a maioria dos respondentes se mostra insatisfeitos com a atual gestão de saúde, pois a mesma não ouve os profissionais como se espera, bem como se mostra fraca em relação a conceder maiores especializações, estudos e constantes aprendizados a todos os profissionais que exercem a gestão da saúde. Percebe-se também que a gestão apresenta um fluxo já existente de muito tempo e que, como sempre foi dessa forma, não mostra mudança, nem “vontade” de inovar.

Ainda nesta pesquisa, observa-se a contrariedade entre as respostas, isto é, enquanto os chefes maiores afirmam que a gestão é muito boa, que dá oportunidades aos profissionais, que atende todos de forma humanizada, que ouve de forma atenta a todas as críticas, opiniões e novas ideais e as executa, por outro lado os subordinados (profissionais e responsáveis por unidades, por exemplo), discordam totalmente destas afirmativas. Estes, afirmam a falta de especializações nas áreas de saúde, reclamam da atual gestão por não inovarem nos sistemas de atendimento, enfatizam a questão de a gestão não ouvir e aceitar novas ideias de mudanças, pelo fato de já existir um fluxo de trabalho de muitos anos e apenas seguir esse fluxo, sem a busca por novos conhecimentos e atendimento mais humanizado à população.

Este estudo, destacou a importância para a Secretaria Municipal de Saúde e a Gestão Pública de Saúde do município de Palmeira das Missões/RS, pois traz ideias de mudanças que serão muito positivas para todos se postas em prática; também se faz importante essa pesquisa para a área acadêmica, pois amplia os conhecimentos, bem como, gera novas experiências, tanto para a vida pessoal quanto para a carreira profissional.

Quanto às limitações encontradas no decorrer desta investigação, se trata da dificuldade de conversar com um maior número de profissionais, alguns se mostraram sem tempo, ocupados demais devido à grande demanda de serviço, outros se negaram a colaborar com a pesquisa, devido à falta de tempo e por não estarem dispostos a dar suas opiniões em relação a atual gestão da saúde do município, pode-se perceber isso claramente em uma das questões abordadas neste trabalho, onde um dos respondentes não quis expressar suas ideias em relação ao assunto. Outra limitação encontrada foi em relação às Estratégias de Saúde da Família (ESF's), isto é, o município conta com um total de 11 Unidades e, apenas 2 se dispuseram a

colaborar com a pesquisa, o que dificultou para uma coleta de dados mais detalhada e com maiores números de colaboradores e de informações a serem obtidas. Destaca-se também, a falta de estudos nesta área apresentada, isto é, encontrou-se poucas referências em relação ao tema pesquisado, o que torna o trabalho mais “curto” e, talvez, com a falta de informações suficientes.

Como sugestões de pesquisas futuras, sugere-se a continuidade do estudo, porém, buscando mostrar as gestões de saúde de outros municípios ou estados do país, com o objetivo de fazer um comparativo entre as duas pesquisas e mostrar as opiniões de profissionais que estão à frente da saúde em busca de melhorias para as populações, além de buscar analisar também as gestões privadas de saúde. Pretende-se também, apresentar esta pesquisa e seus resultados à Secretaria Municipal de Saúde de Palmeira das Missões-RS, mostrando as contribuições do trabalho para a organização-alvo do estudo, já que se trata do único trabalho realizado com a Gestão da Saúde do município.

REFERÊNCIAS

- AITH, Fernando. Direito à moradias e políticas públicas de habitação popular no Brasil. São Paulo, 2010.
- ALMEIDA, Nelia França de; MARTINS, Samuel Lopes. A importância da gestão integrada na Administração Pública. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. 2015.
- APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 295p.
- BATISTA, Vagner de Souza. Gestão Pública no Brasil: modelos e formas de controle na busca pela ética e eficiência. São Paulo. Fevereiro, 2015.
- BARROS, Roger. GESTÃO DE SERVIÇOS DE SAÚDE: UMA ABORDAGEM PARA MELHORIA DO DESEMPENHO. São Cristóvão, 2016.
- BERTONCINI, Cristine; BRITO, Adriana; LEME, Elisangela; SILVA, Ismael. PROCESSO DECISÓRIO: A TOMADA DE DECISÃO. São Paulo, 2012.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: D.O. 5 de outubro de 1988. Disponível em: www.mec.gov.br/legis/default.shtm.
- CARDOSO, O. D. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. RAP, v. 40, n. 6, pp. 1123-1144, nov./dez. 2006.
- DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. V. 1, n. 1. São Paulo, 2002.
- ENGSTROM, Elyne Montenegro; MOTTA, José Inácio; VENÂNCIO, Sandra Aparecida. A formação de profissionais na pós-graduação em saúde pública e atenção primária à saúde no município do Rio de Janeiro, Brasil. Rio de Janeiro. 2016.
- FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3. 2009.
- FERNANDES, A. “Contra projeto bomba Guedes negocia repasse de até R\$ 40 bi a estados e municípios”. Estadão. [11/04/2020]. Acesso em: 13/04/2020.
- FILHO, José dos Santos Carvalho. Manual de Direito Administrativo. 28 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- FILHO, José dos Santos Carvalho. Manual de Direito Administrativo. 28 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001.
- GONÇALVES, Elisa Pereira. Iniciação à pesquisa científica. Campinas, SP: Editora Alínea, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos metodologia científica. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Josimara Alves de. LIDERANÇA E TOMADA DE DECISÃO NA ORGANIZAÇÃO. VIDEIRA, SC 2012.

LORENZETTI, Jorge; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; ASSUITI, Luciana Ferreira Cardoso; PIRES, Denise Elvira Pires de; RAMOS, Flávia Regina Souza. GESTÃO EM SAÚDE NO BRASIL: DIÁLOGO COM GESTORES PÚBLICOS E PRIVADOS. Florianópolis, 2014.

MACHLINE, Claude. O Processo Decisório na Gestão de Tecnologia. Revista Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 1977.

MALIK, A. M.; SCHIESARI, L. M. C. Qualidade na gestão local de serviços e ações de Saúde. 2. Ed. São Paulo: Fundação Peirópolis; Faculdade de Saúde Pública, 2002. (Série Saúde e Cidadania).

MANUAL DO GESTOR MUNICIPAL DO SUS: DIÁLOGOS NO COTIDIANO. 1. Ed. Rio de Janeiro. Cepesc. 2016

NASCIMENTO, Francisleile Lima; PACHECO, Alberto Dantas. SISTEMA DE SAÚDE PÚBLICO NO BRASIL E A PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS

NEWMANN, W. H. Ação administrativa. Atlas, São Paulo. 1974

OTONI, R. “Coronavírus mostra importância do SUS”. Revista online Fórum [13/03/2020]. Acesso em: 13/04/2020.

PASSOS, Luís Henrique Santos. O Impacto das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público: Cenário Atual e Perspectivas na Administração Pública Federal. Universidade Federal de Roraima. Roraima, 2012.

PITOMBO, Silvana Silva. SAÚDE COLETIVA E GESTÃO PÚBLICA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA: DIFICULDADES E CONTRADIÇÕES. SALVADOR 2010.

PONTES, N. “Sucateado, SUS vive "caos" em meio à pandemia”. Deutsche Welle, Brasil, [17/03/2020]. Acesso em: 13/04/2020.

REK, Marcos. Os modelos de Administração Pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa Brasileira. 2015.

RICHARDSON, R. J. (org.). Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, E. L. A.; RODRIGUES, G. J.; RUIVO, T. C. S. Tipos de gestão e suas respectivas lideranças. Revista Científica Eletrônica da FAIT .2ª Ed. 2014.

SALVADOR, Ângelo Domingos. Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica. Sulina, 1978.

SANTOS; N.R, AMARANTE, P. D. C, organizadores. Gestão pública e relação público-privado na Saúde. Rio de Janeiro: Cebes; 2011.

SILVA, Gabriel Valim. GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA: IMPASSES, PERSPECTIVAS E DESAFIOS NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE - RS. 2016.

SILVA, ROSÁLIA Maria Passos da. Análise do processo decisório na administração pública e sistemas de apoio à tomada de decisão: contradições e paradoxos na realidade organizacional pelo não uso de ferramentas disponíveis. 2013. Acesso em: 08/09/2020.

SIMON, Herbert. Os limites ou fronteiras da racionalidade. Entrevista. São Paulo, 2012.

SOUZA, Vanessa de Lima e. O PROCESSO DECISÓRIO EM SAÚDE NO BRASIL: gestores, informação e o cuidado à saúde. Rio de Janeiro - RJ 2018. Acesso em 02/09/2020.

STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harper&Row, 1981.

TANIOS, Nataly. Which Criteria Are Considered in Healthcare Decisions? Insights from an International Survey of Policy and Clinical Decision Makers. University of Montreal. 2013.

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICE A**O PROCESSO DECISÓRIO E A GESTÃO PÚBLICA DA SAÚDE:
ESTUDO DE CASO EM UM MUNICÍPIO DO NOROESTE GAÚCHO**

Este instrumento de coleta de dados tem como objetivo analisar o processo decisório e os sistemas de apoio à tomada de decisão na Secretaria Municipal de Saúde de Palmeira das Missões-RS. É parte de um trabalho de conclusão do Curso de Administração, pela Universidade Federal de Santa Maria - Campus Palmeira das Missões, da acadêmica Jenifer Karine da Cruz, sob orientação da Prof. Dra. Paloma de Mattos Fagundes. Conto com a sua colaboração. Não há necessidade de identificação.

1. Cargo que ocupa na secretaria: _____
2. Sexo: F () M ()
3. Idade:
() 20 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 anos a 50 () acima de 51
4. Estado civil: _____
5. Município de residência: _____
6. Área de formação e titulação: _____
7. Área de atuação: _____
8. Concursado () Cargo de Confiança () Processo Seletivo ()
9. Tempo de serviço no setor público:
De 01 a 10 anos () De 11 a 20 anos () Acima de 21 anos ()
10. Tempo de serviço na Unidade Básica de Saúde/ Estratégia de Saúde em Família:
11. Qual sua avaliação a respeito da Gestão Pública de Saúde do seu município?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim

12. Teria alguma sugestão de melhoria a respeito da Gestão Municipal de Saúde? Se sim, qual (is)?

FATORES	1	2	3	4	5
Falta de estrutura física e material para o desenvolvimento das atividades					
Falta de capacitação técnica dos gestores e demais funcionários integrantes					
Falta de tempo para o desenvolvimento das atividades de controle interno					
Falta de apoio da alta administração (Prefeito e vice-prefeito, por exemplo)					
A remuneração recebida não é condizente com as responsabilidades assumidas pelos integrantes da Secretaria Municipal de Saúde					
Falta de apoio e colaboração dos servidores em geral					
Falta de autonomia dos membros responsáveis pela gestão para o exercício de suas atribuições					
Grande demanda por parte da população					
Problemas nos fluxos de informações entre a atenção primária e a regulação					
Cadastros preenchidos incorretamente					
Procedimentos de difícil agendamento e execução					
Fixação do profissional médico nas unidades básicas de atendimento					
Formação de parcerias como, por exemplo, convênios, SUS, prefeitura, clínicas, etc.					

13. Você acha ser importante a obrigatoriedade de um título de especialização na área de gestão em saúde pública para aqueles que serão responsáveis por gerir a Secretaria, por exemplo? Como você enxerga que cursos assim contribuiriam para os processos na gestão?

14. Enumerar, em ordem crescente de grau de importância, os fatores que mais dificultam o processo de tomada de decisão e de gestão de saúde do município. Enumere 1 para menos importante e 5 para mais importante:

15. Qual (quais) são as habilidades e competências de gestão que você considera essenciais para exercer o cargo de Secretário Municipal de Saúde?

16. Qual a relevância das questões a seguir, na tomada de decisões no setor? (1 para menos relevante e 5 para mais relevante):

FATORES	1	2	3	4	5
Eficiência e eficácia nos serviços					
Estado de saúde percebido pelo paciente					
Serviços de cura					
Gravidade da doença					
Tamanho da população afetada					
Necessidades terapêuticas não atendidas					
Impacto nos custos de saúde					
Impacto no sistema de saúde					
Alcance da população no todo					
Crianças (0 a 5 anos)					
Idosos (acima de 60 anos)					
Mulheres em idade reprodutiva					
Pacientes com doenças raras					
Missão do sistema de saúde					
Abrangência do SUS					
Atendimento de qualidade					
Preferência por casos raros ou graves					
Pressões por parte da gestão					
Inovação no sistema de atendimento					
Parceria e colaboração entre partes interessadas (convênios, SUS, prefeitura, etc)					
Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão					
Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos					
Aumento do nível de motivação e de comprometimento das pessoas envolvidas					
Melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa					

17. Quanto à tomada de decisões dentro da organização, explique como funciona o processo de tomada de decisão para a resolução de um problema.

18. A gestão utiliza as tomadas de decisões como aprendizado, visando sempre a melhoria nos processos decisórios?

19. Que tipo de atitude busca ao tomar uma decisão em seu setor? Quais decisões está mais acostumado (a) a tomar?

20. Vivenciamos uma época de pandemia, sabemos das inúmeras dificuldades encontradas pelo setor da saúde para driblar todos os problemas. Na sua opinião considerando a pandemia do coronavírus neste 2020, qual (is) lição (ões) pode-se tirar deste momento? Como responsável por sua unidade, quais dificuldades encontrou e como fez para resolvê-las? Em sua opinião, como foi e está sendo o desempenho da saúde no município durante a pandemia? Quais foram os pontos positivos observados no desempenho da saúde durante a pandemia?

21. Qual sua opinião sobre o Sistema Único de Saúde? Cite dois pontos fracos e 2 pontos fortes do Sistema Único de Saúde em Palmeira das Missões e faça suas considerações de melhorias.

22. Como você descreveria a atual situação da gestão de saúde do município de Palmeira das Missões?

23. No caso de alguma ação não trazer os resultados planejados, como se dá o processo de mudança, visando assim a melhoria na ação?

25. Na sua opinião, quais os maiores problemas encontrados na gestão? Enumere de 1 a 5, sendo 1 para mais importante e 5 para menos importante:

FATORES	1	2	3	4	5
Falta de recursos e materiais suficientes					
Falta de capacitação para a execução de tarefas e tomadas de decisões					
Demora no tempo de resposta da gestão superior					
Dificuldade na comunicação com outros setores, visando o atendimento à população (exemplo: setor financeiro do município para a aquisição de medicamentos, etc.)					
Burocracia nos processos, que assim acabam travando e ocasionando demora nos processos de tomada de decisões e atendimentos					

Atrasos, devido a pandemia da Covid-19, na marcação de consultas e exames, recebimento de mercadorias, etc.					
Vínculo com o paciente					
Precariedade no apoio recebido por superiores					

26. Considerando os itens a seguir, avalie em que medida estes se fazem úteis para a Unidade, marcando apenas uma opção para cada item:

FATORES	Inútil (1)	Pouco útil (2)	Parcialmente útil (3)	Útil (4)	Muito útil (5)
Organização do processo de trabalho da equipe					
Identificação de problemas					
Solução de problemas					
Esclarecimento de objetivos por parte da gestão					
Estabelecimento de prioridades					
Motivação dos profissionais atuantes					

QUESTÕES PARA O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE SAÚDE

27. Quais são os principais desafios relacionados à sua gestão no cargo de Secretário Municipal de Saúde?

28. Como se deu sua trajetória na Prefeitura Municipal até a ocupação do cargo atual?

29. Quais as perspectivas que a SMS e o secretário têm para saúde pública municipal?

30. Se tivesse de deixar ou dizer algo para a próxima gestão, o que faria/deixaria?

31. Quais são os principais impasses para a gestão da saúde municipal de um município, para que ela possa gerar melhores resultados para quem trabalha e para a população?