



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE TOCANTINS UNIVERSIDADE ABERTA DO
BRASIL – EADCAMPUS DE ARRAIAS
ESTÁGIO SUPERVISIONADO IV**

VILSON JÚNIOR JOSÉ DOS SANTOS

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS:

**UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
ARRAIAS TO.**

ARRAIAS-TO

2020

VILSON JÚNIOR JOSÉ DOS SANTOS

ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS:

**UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE
ARRAIAS TO.**

Monografia entregue à UFT-
Universidade Federal do Tocantins –
Campus Universitário de Arraias-To para
obtenção de do título de Bacharel em
Administração Pública, sob orientação do
Professor João Nunes da Silva.

ARRAIAS-TO

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

J83o José dos Santos , Vilson Júnior .

Organização e gestão de serviços públicos:: Um estudo de caso da Secretaria Municipal de Saúde de Arraias-TO . / Vilson Júnior José dos Santos . – Arraias, TO, 2020.

34 f.

Monografia Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Arraias - Curso de Administração Pública (EaD), 2020.

Orientador: João Nunes da Silva

1. Análise da instituição.. 2. Entrevista com subsecretário.. 3. Entrevista com os usuários.. 4. Conclusão.. I. Título

CDD 351

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

VILSON JÚNIOR JOSÉ DOS SANTOS
**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS:
UM ESTUDO DE CASO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE ARRAIAS-TO**

Monografia foi avaliada e apresentada à Universidade Federal do Tocantins (UFT/Campus Universitário de Arraias-To), Curso de Bacharel em Administração Pública, para obtenção do título de graduação e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora.

Data de aprovação: 21 / 11 /2020

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente



JOAO NUNES DA SILVA
Data: 08/08/2024 17:04:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. João Nunes da Silva (Professor Orientador), UFT.

Documento assinado digitalmente



SUZANA GILIOLI DA COSTA NUNES
Data: 26/08/2024 13:24:05-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr^a. Suzane Gilioli da C. Nunes, UFT.

Documento assinado digitalmente



ADRIANA DEMITE STEPHANI CARVALHO
Data: 26/08/2024 13:51:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr^a Adriana Dermite Stephanie, UFT

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a organização e gestão dos serviços públicos de saúde em Arraias por meio de um estudo exploratório qualitativo. A pesquisa visa estudar a administração dos serviços de saúde e propor possíveis melhorias na qualidade dos serviços prestados. Serão abordados aspectos como a estrutura organizacional, normas e regras, percepção sobre a qualidade dos serviços e os principais desafios enfrentados pela gestão. Arraias atualmente tem uma população de aproximadamente 10.502 habitantes e depende exclusivamente dos serviços públicos de saúde oferecidos pela Secretaria Municipal de Saúde. Esta secretaria administra quatro unidades do Programa Saúde da Família com equipes de saúde em diferentes áreas, oferecendo atendimento ambulatorial, odontológico, visitas domiciliares e serviços de vigilância em saúde. A qualidade do serviço público de saúde é crucial, pois afeta diretamente a vida da população. Este estudo pretende fornecer informações para aprimorar a gestão e eficiência dos serviços de saúde em Arraias, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida dos seus habitantes.

Palavras chave: Saúde Pública; Gestão em Saúde; Qualidade dos Serviços de Saúde; Atenção Primária à Saúde; Serviços de Saúde Municipal.

ABSTRACT

This study aims to analyze the organization and management of public health services in Arraias through a qualitative exploratory approach. The research seeks to examine the administration of health services and propose potential improvements in the quality of services provided. It will address aspects such as organizational structure, regulations and rules, perceptions of service quality, and the main challenges faced by management. Arraias currently has a population of approximately 10,534 inhabitants and relies exclusively on public health services offered by the Municipal Health Department. This department manages several Family Health Strategy units with health teams in different areas, offering outpatient care, dental services, home visits, and health surveillance services. The quality of public health services is crucial, as it directly affects the lives of the population. This study intends to provide information to enhance the management and efficiency of health services in Arraias, contributing to the improvement of the quality of life of its inhabitants.

Keywords: Public Health; Health Management; Quality of Health Services; Primary Health Care; Municipal Health Services.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1. JUSTIFICATIVA	6
2. OBJETIVOS	7
2.1 Objetivo geral	7
2.2 Objetivo específico.....	7
3. REFERENCIAL TEORICO	8
4. METODOLOGIA	9
5. ANÁLISE DA INSTITUIÇÃO	11
5.1 Entrevista Sub Secretário Municipal de Saúde de Arraias – TO	15
5.2 Entrevista Usuários das Unidades Básicas de Saúde.....	19
5.3 Entrevista Funcionários	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	26
8. APÊNDICES	28

INTRODUÇÃO

Arraias é um município brasileiro localizado no sudeste do estado do Tocantins. No auge do período áureo de mineração no Brasil, foi descoberto veias auríferas nesta pequena região o que atraiu escravos em fuga, oriundos de São Paulo e da Bahia e que refugiaram-se no lugar que passou a ser conhecido como Chapada dos Negros. O garimpo tornou-se tão próspero que em 1740, Dom Luís Mascarenhas, governador da capitania de São Paulo veio pessoalmente ao garimpo e tomou posse de todas as minas de ouro, com isso o “garimpo” e refúgio de ex-escravos passa a ser chamado de Arraial Chapada dos Negros, que depois foi transferido para alguns quilômetros além do garimpo e recebe o nome de arraial Nossa Senhora dos Remédios de Arraias. E assim o Arraial foi crescendo e prosperando até que em 1º de agosto de 1914 passa a ser “cidade”, perdendo o nome Nossa Senhora dos Remédios e ficando apenas Arraias.

Portanto, a cidade de Arraias ainda apresenta casas no estilo colonial português e nas casas mais antigas ainda é possível encontrar as iniciais dos patriarcas das famílias que as construíram. Por toda sua história, Arraias tem potencial para o turismo, que ainda não foi explorado, como as Ruínas da Chapada dos Negros, eventos religiosos como a festa da Padroeira Nossa Senhora dos Remédios e o Carnaval com entrudo. Além do forte contato com a cultura quilombola. Atualmente e de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) Arraias tem uma população de aproximadamente 10.502 habitantes, sendo esta população dependente unicamente dos serviços públicos de saúde, isto é Unidades Básicas e Hospital Regional.

Dessa maneira, este trabalho tem como objetivo analisar como se apresenta a organização e gestão de serviços públicos de saúde na Secretaria Municipal de Saúde de Arraias-TO, por meio de um estudo exploratório qualitativo, fazendo a identificação de possíveis problemas e através de estudos tendo como pretensão a identificação de algumas possíveis soluções ou sugestões para a melhoria dos serviços públicos tão essenciais a toda a população. Descrevendo a estrutura dessa organização, as relações e as posições relativas às partes e cargos, especificando normas e regras, constatando modo de funcionamento, identificando os desafios e entendendo qual a concepção da

instituição quanto à qualidade dos serviços prestados sob a ótica do usuário e da gestão.

No Brasil, a saúde é um direito fundamental e dever do estado (Brasil, 1988). Portanto, percebe-se aqui um interesse social principalmente no que diz respeito à prestação de serviços públicos de saúde, uma vez que o desempenho destes serviços, afeta diretamente a população.

A instituição a qual foi feita a investificação, é pública e vinculada à Prefeitura Municipal de Arraias Tocantins, e desenvolve um trabalho distribuído em quatro unidades do Programa Saúde da Família (PSF) com quatro equipes de saúde, sendo uma unidade na zona rural (Canabrava) e outras três unidades organizadas em três setores diferentes da cidade sendo elas: o setor Buritizinho, Centro e no Parque da Colinas, todas oferecem os serviços de atendimento ambulatorial, odontológico, visita domiciliar com médico, enfermeiro, técnico em enfermagem e agente comunitário de saúde, oferece também serviços de vigilância em saúde e uma Farmácia de Apoio e Saúde, esses reúnem condições para resolver a maioria dos casos de enfermidade da população, sem a necessidade de encaminhamento para outros centros de saúde.

Não é possível imaginar grandes avanços em termos de gestão pública sem levar em conta o fator humano que, por ser o recurso mais elementar de movimento da máquina pública, termina por ditar os rumos nesta área. O relatório da 14ª conferência nacional de saúde diz que:

Uma gestão de qualidade em saúde deve buscar fortalecer o controle social autônomo, paritário, democrático e deliberativo em todas as agências de fiscalização para a defesa dos direitos da cidadania e do bem comum, legitimando os Conselhos de Saúde como espaços estratégicos de gestão participativa para pactuação e estabelecimento de compromissos entre a gestão pública, os trabalhadores e os usuários, visando o desenvolvimento e qualificação dos serviços e das políticas públicas de saúde, como política de governança, impactando na melhoria da qualidade de vida da população, com fiscalização dos prestadores de serviços contratados/conveniados quanto à efetiva disponibilização dos procedimentos, medicamentos e insumos necessários ao tratamento de usuários do SUS sob sua responsabilidade, com acesso irrestrito, nos termos da lei, a todas as informações necessárias sobre os serviços de saúde, incluindo média e alta complexidade e pesquisas de opinião pública com usuários e trabalhadores, dando publicidade adequada aos resultados” (BRASILIA-DF 2012, p 16).

À Secretaria Municipal de saúde está centrada a atuação na administração

das ações de saúde, nas articulações e análises das situações de saúde na sua área de atuação e desempenha relevante papel social enquanto política pública, visto que pode promover melhorias nas condições de saúde e qualidade de vida dos cidadãos e vislumbram melhor custo efetividade enquanto solução para saúde pública.

Diante da contextualização da problemática que permeia a qualidade dos serviços públicos de saúde oferecidos à população brasileira, e da constatação de que transformações sustentáveis neste terreno perpassam, necessariamente, pela gestão de pessoas, um dos problemas que norteiam esta pesquisa. Assim, supomos que, o desafio que se impõem, os estudos clássicos de gestão de pessoas podem oferecer respostas condizentes e adequadas para indicar caminhos a serem seguidos para uma notável melhoria da qualidade do serviço público de saúde neste município.

1. JUSTIFICATIVA

A qualidade no serviço público prestado depende de diversos fatores, como: políticos, sociais e econômicos. Considerando que estes são fatores presentes no cotidiano de qualquer organização e tendo em vista que essas organizações necessitam de avaliações contínuas, para que se possa diagnosticar eventuais problemas e propor melhorias e inovações. Este estudo apresenta a seguinte questão: Como se apresenta a organização e gestão dos serviços públicos de saúde na Secretaria Municipal de Saúde de Arraias-TO?

Esta questão apresenta uma oportunidade de identificar indicadores na qualidade dos serviços prestados, visto que a preocupação da administração está voltada para prestação de serviços para a sociedade em geral. Neste sentido, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (2014) afirma que a administração pública tem o dever garantir o direito dos cidadãos de acesso dos serviços públicos de maneira contínua (princípio da Continuidade do Serviço Público), com o objetivo de não prejudicar o atendimento à população, particularmente no que se refere aos serviços essenciais.

Diversos aspectos dentro da organização acabam se tornando uma indicação de que algo não vai bem, isto é, nos oferecem a informação de que o ambiente está ruim ou o clima não é bom. Neste caso, os possíveis indicadores de um clima organizacional insatisfatório. Por outro lado, pode haver sinais que indicam a existência de um clima

organizacional favorável, tais como a participação espontânea de colaboradores em atividades extras e poucas reclamações de clientes, vez que essa interação, aumenta a confiança e a proximidade se torna um aspecto importante para o sucesso da organização.

Logo, a presente pesquisa se justifica pelo fato de muitos órgãos públicos possuírem altos índices de reclamações em relação a sistemas inoperantes, falta de qualidade nos atendimentos, e possíveis deficiência de profissionais qualificados e motivados. Um levantamento como este pode identificar as principais lacunas onde o gestor pode intervir para melhorar o clima organizacional de sua equipe contribuindo para a qualidade de vida dos colaboradores e, conseqüentemente, dos resultados de desempenho no trabalho, como também na reformulação das políticas internas e reestruturação da organização. Desta forma, o foco geral do trabalho tem o propósito de obter um conjunto de informações sobre funcionamento, organização e gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Arraias - TO capaz de dar suporte, em termos de diagnósticos, a outros órgãos do setor público, promovendo maior eficiência e eficácia da máquina administrativa.

Portanto esta pesquisa torna-se importante para a população, pois, pretende compreender esta organização, identificando os principais problemas relacionados à gestão e organização nos serviços públicos que atingem o órgão estudado, procurando ajudar para adaptação às práticas gerenciais e colabora para resultados positivos, visto que os serviços prestados por esta instituição afeta diretamente a qualidade de vida e saúde de sua população.

2. OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar como se apresenta a organização e gestão dos serviços públicos de saúde na secretaria municipal de saúde de Arraias-TO, procurando explorar de forma qualitativa a prestação de serviços públicos de saúde desta comunidade.

2.2 Específicos

- ✓ Descrever a estrutura dessa organização, as relações e as posições relativas às partes e cargos;
- ✓ Especificar normas e regras da instituição;
- ✓ Entender qual percepção da instituição quanto à qualidade dos serviços prestados sob a ótica do usuário e da gestão;
- ✓ Constatar o modo de funcionamento, da Secretaria Municipal e Saúde de Arraias-TO. Identificar os principais desafios enfrentados pela gestão.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

A Administração Pública é composta de um conjunto de órgãos instituídos pelo Governo para a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito de todas as esferas, e tem como principal objetivo, a prestação do serviço público em benefício da coletividade. Para isso, é necessário que a administração lance mão de todo o aparelhamento do estado capacitado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades e o bem comum da coletividade administrada. (MEIRELLES, 2010 *Apoud* ALMEIDA E MARTINS).

Na visão de Oliveira (2011) a evolução das políticas de Gestão de Pessoas no setor público tem acontecido de forma a trazer para o seu contexto as muitas teorias e tendências da Administração e das organizações em geral. É preciso aqui entender a diferença entre gestão e administração (Ferreira 2000 *Apoud* Oliveira 2011) considera que gestão é o ato de gerir o que abrange as funções do gerente, e a gestão. E administração é a ação de administrar; gestão de negócios públicos ou particulares ; governo, regência; conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para obter determinado resultado; prática desses princípios, normas e funções; função de administrador; gestão, gerência; pessoal que administra; direção.

Assim, Oliveira (2011) diz que os órgãos que cuida das pessoas poderia estimular o seu desenvolvimento como ser humano e o termo gestão se torna mais adequado a um órgão que cuida de pessoas. No serviço público se traduz, necessariamente na busca de uma maior qualidade na prestação dos serviços de que dispõe, sendo esse um tema que constitui peça primordial rumo à melhoria da

satisfação do usuário/cidadão, entende-se que a administração pública pode e deve se inspirar num modelo de gestão, sem para isso perder o foco de realizar sua função perante a sociedade.

Na visão de Fonseca (2013), no Brasil as estratégias de desenvolvimento são realizadas de forma emergente por meio do atendimento às necessidades dos atores organizacionais e não por meio de estratégias formais pré-concebidas com base no alinhamento estratégico. O que deixa transparecer a existência de um processo descentralizado e informal de decisão.

Para Prevé, (2010) as organizações têm a ver com uma estrutura desenhada na forma de gráficos e de concepções que nos permite uma leitura de suas representações. Segundo o Modelo de Excelência em Gestão Pública (2014), é preciso fortalecer os sistemas de gestão da Administração Pública implica adotar práticas e tecnologias gerenciais que contribuam para a ampliação da capacidade de governança e governabilidade das suas estruturas executivas e que promovam o aprofundamento dos princípios definidos na Constituição Federal.

Para Modelo de Excelência em Gestão Pública (2014) o foco tem que ser no cidadão e na sociedade, a organização tem que alinhar as suas ações e os seus resultados às necessidades e às expectativas dos cidadãos e da sociedade e antecipar suas necessidades futuras o que implica estabelecer um compromisso com a sociedade no sentido de fazer o melhor no cumprimento da sua missão institucional considerando o interesse público.

Portanto entende-se que um atendimento de qualidade para o setor público pode vir sanar as deficiências que prejudicam o cidadão e com adoção de medidas que possam motivar uma participação mais efetiva junto à administração pública com participação nas demandas mais importantes para o bem comum.

4. METODOLOGIA

A metodologia é parte fundamental para a elaboração deste estudo, pois descreve o modo de realização, tipologia, delineamento, participantes instrumentos, bem como análise e tratamento dos dados.

O método de pesquisa escolhido para este estudo foi o da análise documental que segundo Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p.5) configura-se como “[...] um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”, ou seja, pode ser realizada a análise dos mais variados documentos (texto, artigos, livros, revistas, etc) e portanto, pode ser um método de pesquisa tanto quantitativo quanto qualitativo, por melhor se adequar a essa pesquisa foi o utilizado o método qualitativo, que Minayo assegura ser o que (2009, p. 21) “[...] trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”.

Sendo assim, o artigo realiza um estudo exploratório qualitativo considerando o objetivo de analisar como se apresenta a organização e gestão dos serviços públicos de saúde na secretaria municipal de saúde de Arraias-TO. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de natureza aplicada que se complementará através análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas, conversas informais, questionários e observação do acadêmico.

No intuito de caracterizar a instituição e coletar informações para validar do modelo conceitual, gestores e servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Arraias, bem como os servidores e pessoas envolvidas direta e indiretamente no processo de gestão serão entrevistados. Estas pessoas serão escolhidas a partir do principal critério para seleção da desta unidade para pesquisa foi o acesso ao órgão público e disponibilidade das mesmas.

As entrevistas ocorreram durante todo o período de estágio, iniciado no dia três de agosto de dois mil e dezenove, e finalizado no dia dezenove de dezembro de dois mil e vinte. A análise dos dados e das informações coletados consistiu na compatibilização e sistematização dos conteúdos transcritos das entrevistas semiestruturadas que foram organizadas de forma a entender a organização de saúde aqui estudada, e para isso buscamos ouvir as três partes envolvidas nesse processo: os usuários, os profissionais e os gestores, visto que ambos constituem papéis fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa. Outra metodologia utilizada foram as conversas informais, e buscamos assim uma triangulação destas informações com o modelo conceitual de gestão e organização.

5. ANÁLISE DA INSTITUIÇÃO

O Fundo Municipal de Saúde de Arraias é uma instituição pública vinculada à Prefeitura Municipal de Arraias Tocantins. Está localizada na Rua Coronel Diolindo dos Santos Freire, Centro, Arraias-To. O seu horário de funcionamento é de Segunda-feira a Sexta-feira das 08h às 12h e das 14h às 18h. Sua representante legal é a secretária municipal: Cleudimar R. de Abreu. Atende a uma população de aproximadamente 10752 pessoas, e seu trabalho distribuído em quatro unidades do Programa Saúde da Família (PSF) com quatro equipes de saúde que estão distribuídos entre comunidades rural e urbana, e conta com atendimentos ambulatoria is, atendimento odontológico, visita domiciliar com médico, enfermeiro, técnico em enfermagem e agente comunitário de saúde, e conta também com a vigilância em saúde atuante e uma farmácia de apoio.

Os principais cargos existentes na instituição são: Secretário municipal I; conselho municipal de saúde; diretor administrativo do fundo municipal de saúde; coordenador da atenção básica e da vigilância em saúde; coordenação de programas; vigilância sanitária; farmácia básica municipal; coordenação de endemias; imunização; coordenação de vigilância epidemiológica e saúde do trabalhador; regulação de exames; coordenação de programas de saúde da família; Equipes de saúde da família; academia da saúde; fisioterapia; psicólogo.

Os Conselhos de Saúde buscam participar da discussão das políticas de saúde tendo uma atuação independente do governo, embora façam parte de sua estrutura e onde se manifestam os interesses dos diferentes segmentos sociais, possibilitando a negociação de propostas e o direcionamento de recursos para diferentes prioridades (BRASIL 2003, p.54).

Durante esta pesquisa, observou-se uma estrutura física com seis salas, sendo: uma sala de programas; uma sala da coordenação da atenção básica e núcleo de saúde do trabalhador; uma sala de vigilância sanitária; uma sala de coordenação de endemias, uma sala de laboratório de endemias e uma farmácia básica. E tem condições de atender a maioria das enfermidades, sem que sejanecessário realizar o encaminhamento para

outros centros de saúde.

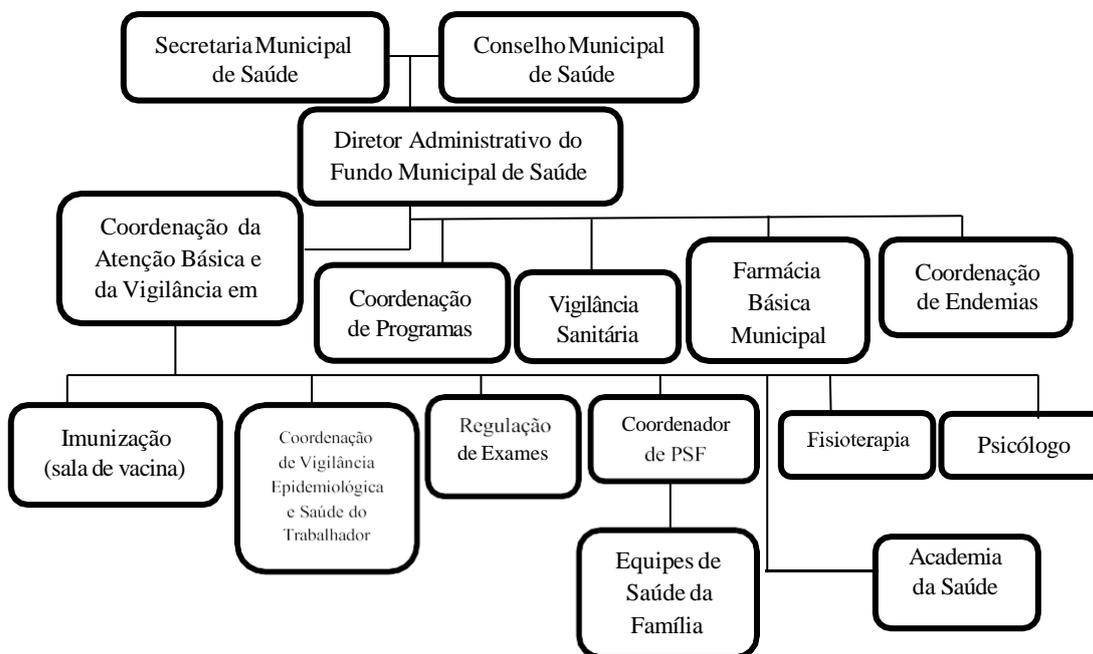
A partir das observações é possível perceber que as unidades analisadas estão preparadas para atender requisitos como: Proteção da saúde da população; Fornecimento de diagnósticos médicos; Prevenção de agravos de doenças; Reabilitação de pacientes e Redução de danos à saúde do paciente. E os principais serviços realizados pelas Unidades Básicas de Saúde são: Consultas médicas; Inalações; Injeções; Curativos; Vacinas; Coleta de exames laboratoriais; Tratamento odontológico ; Encaminhamentos para especialidades; Fornecimento de medicação básica.

Através de análises documentais da instituição foi possível identificar que a Secretaria Municipal de Saúde de Arraias-TO têm como base as seguintes diretrizes : Coordenar e implementar as ações das políticas de saúde pública em consonância com as diretrizes estabelecidas pelos sistemas Estadual e Federal; Implementar as ações de atenção à saúde da criança, do idoso, do deficiente físico e das pessoas carentes; Promover campanhas para conscientização de prevenção do câncer; Manter o controle e combate às epidemias e vacinação; Fiscalizar e controlar as condições sanitárias, de higiene e de saneamento, da qualidade de medicamentos e de alimentos.

Desenvolver projetos visando à captação de recursos para a saúde da população do município, junto às esferas Federal e Estadual; Promover campanhas educacionais e de orientação à comunidade, visando à melhoria das condições de higiene e saúde da população; Coordenar a farmácia básica e controlar a distribuição de medicamentos às pessoas carentes; Articular-se com os Governos Estadual e Federal para implementar as políticas de saúde pública; Executar a política de controle de zoonozes; Implantar plano de ação visando a racionalidade e redução de gastos e economicidade na utilização de todos os recursos materiais, humanos e tecnológicos disponíveis; Demais atividades previstas na Lei Orgânica, Leis, Regulamentos e Decretos.

Entendendo que a qualidade do serviço depende do envolvimento de todos os setores que estão inseridos em uma rede local de atenção à saúde, para descrever o contexto interno da Secretaria Municipal de Saúde de Arraias-To, como podemos observar a Figura 1 apresenta do no esquema organizacional de todas as partes envolvidas estabelecendo hierarquias e relações de trabalhos.

Figura 1: Organograma organizacional.



Fonte: Arquivo documental da Secretaria Municipal de Saúde de Arraias-To.

Ao analisar as organizações de saúde é fundamental a abordagem de temas da gestão de serviços como um todo, mas também se torna interessante abordagem de especificidades do trabalho em saúde como, por exemplo: disponibilidade, qualidades e qualificação profissional as quais constituem elementos fundamentais na qualidade dos serviços prestados na área pública buscam atender os anseios da sociedade.

Sobre isso PREVÉ (2010) diz que, a organização é um organismo vivo que mantém dinamicidade, cultiva suas tipologias, enriquece a interação entre seus sistemas e subsistemas e tem como orientação seus objetivos e tudo que reside em torno deles. No caso das organizações de saúde o sucesso depende do maior ou menor grau de envolvimento de cada um de seus integrantes, o que comprova a importância de uma boa gestão de pessoas.

No que diz respeito à gestão no serviço público, é preciso aqui entender o que é gestão, alguns autores como Bergue (2007) a define como um esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem. No serviço público existe aqui a preocupação por parte dos gestores em desenvolver práticas que visem buscar o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores. Para isso os gestores

precisam fazer com que as estratégias funcionem de maneira mais efetiva, pois a qualidade dos serviços é o trabalho em equipe, é uma fermenta que contribui no processo da melhoria contínua dos serviços públicos, mobiliza as pessoas na quebra de barreiras, promove a comunicação interna das organizações e motiva os funcionários para o esforço conjunto de melhorar os seus serviços de modo que possam minimizar as falhas.

Assim é preciso entender que gerencia e gestão tem diferentes papéis dentro do sistema, para Brasil (2003) gerência como a administração de uma unidade ou órgão de saúde (ambulatório, hospital, instituto, fundação, etc) que se caracterizam como prestadores de serviços do Sistema Único de Saúde (SUS). E gestão como a atividade e responsabilidade de comandar um sistema de saúde (municipal, estadual ou nacional) exercendo as funções de coordenação, articulação, negociação, planejamento, acompanhamento, controle, avaliação e auditoria.

Partindo da ideia de que organização e gestão dependem uma da outra, fica evidente a importância das três partes envolvidas nesse processo: os usuários, os profissionais e os gestores. Cada uma dessas partes desenvolve um papel importante dentro da organização, pois a avaliação constante de desempenhos deve fazer parte do processo de gestão de qualidade, sendo uma das melhores formas de acompanhar de perto o trabalho realizado, identificar problemas e até descobrir novos talentos. É de suma importância, conhecer o aproveitamento do funcionário em sua posição, para o completo entendimento de como uma organização está em relação à sua capacidade.

Para fazer o estudo do funcionamento e das práticas cotidianas de trabalho no serviço público municipal de saúde de Arraias-TO, buscou-se observar as práticas de organizações e gestão no serviço público, sob a perspectiva do público atendido, dos profissionais envolvidos, e dos gestores. Entendendo como é feito a gestão de pessoas e os desafios partindo de questões atuais, para a maioria dos gestores na área de saúde pública em nosso país, a inoperância, as exigências de qualidade nos serviços prestados e possíveis deficiências profissionais.

Para isso usou-se a metodologia de análise documental, entrevistas e conversas informais, com gestores, funcionários e usuários, ouvindo depoimento dessas que são as principais partes envolvidas nesse processo, entendendo sobre como a Secretária Municipal de Saúde de Arraias-TO lida com essas questões em seu dia-a-dia e

consequentemente assimilando como é feita a gestão e organização dos serviços públicos de saúde desta cidade.

Coelho (2020) afirma que a entrevista é uma técnica importante para fazer a coleta de dados e que algumas informações não podem ser obtidas por meio de pesquisa bibliográfica ou de observação. A única forma de coletá-las é através de entrevistas. Dessa maneira as entrevistas citadas podem ser conferidas na íntegra no apêndice deste trabalho.

5.1 Entrevista Sub Secretário Municipal de Saúde de Arraias – TO

Para melhor compreender como é feita a gestão e organização dos serviços públicos de saúde na cidade investigada iniciamos as entrevistas com o Sub secretário Municipal de Saúde de Arraias-To, que na ocasião estava respondendo pela pasta, na qual foram feitas as perguntas apresentadas na tabela 1.

Tabela1: **Questionário da gestão.**

Questionário da gestão
Sabemos que o mundo atual exige atualizações principalmente na área tecnológica, como a sua gestão lida com estas questões? Cite ações realizadas na sua gestão que contempla inovação tecnológica nos serviços de saúde.
Como é feita a divulgação dos dados, a promoção da transparência, interatividade e acesso dos cidadãos aos serviços.
Em sua gestão existe a prática da administração participativa? Caso a resposta seja positiva cite exemplo dessa prática em seu dia a dia.
Sabemos que cada vez mais se é exigido um serviço de excelência em saúde pública em nosso país. Como a sua gestão lida com os temas a seguir: <ul style="list-style-type: none"> • Compromisso e motivação dos profissionais; • Mediação de conflitos de interesse que muitas vezes surgem nos ambientes de trabalho.
Existem trabalhadores sem formação para a área que atua? Como a gestão lida com as questões de falta de qualificação de profissionais? Existem ações de formação continuada?

Como a secretaria de saúde ouve o seu usuário. Existe alguma ação de para ouvir reclamações e sugestões dos pacientes e funcionários?

Procuramos saber como é feita a divulgação dos dados, a promoção da transparência, interatividade e acesso dos cidadãos aos serviços, os gestores nos afirmaram que apesar de considerar que não exploram este recurso como deveriam, procuram fazer das tecnologias de informação e comunicação ferramentas para ajudá-los no serviço para torná-lo mais eficiente e eficaz principalmente passando estes a poderem ser prestados através de vários canais.

“Reconhecemos que poderíamos aproveitar mais este recurso, mas podemos citar como exemplo a divulgação de balancetes no portal da transparência da Prefeitura Municipal de Arraias, a divulgação de eventos e serviços em redes sociais, monitoramento domiciliar através de aplicativo, além de agendamento de exames e consultas através do sistema e SUS e SIS”(Sub Secretário M. Saúde).

No intuito de saber como a Secretaria Municipal de Saúde de Arraias lida com essa evolução tecnológica buscamos saber informações sobre ações realizadas nesse sentido a equipe gestora afirma que está sempre a inovar para melhor servir e estar mais perto dos cidadãos, realizando sempre capacitações, e cursos de aperfeiçoamento profissional, com foco na qualidade na prestação de serviço ao cidadão, pois se entende que é preciso pensar no melhoramento contínuo da qualidade de serviço prestado pela Administração Pública.

“*Nós estamos sempre buscando melhoria para o desenvolvimento do nosso trabalho e a inovação tecnológica é uma grande aliada de quem busca desenvolver um trabalho de qualidade e com agilidade* (Sub Secretário M. Saúde)”, diante dessa afirmação pedimos para que citasse exemplos desse tipo de ação desenvolvida pela secretaria, no qual o mesmo nos falou de um projeto que consiste na digitalização do trabalho dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS), no qual cada agente recebe um tablete e a capacitação para utilizá-lo.

“Cada agente comunitário de saúde recebeu um tablet com os programas necessários para a realização de monitoramento domiciliar. Foi realizada também uma capacitação com esses funcionários para que os mesmos não pudessem enfrentar dificuldade no manuseio do equipamento e assim desenvolver um bom trabalho” (Sub Secretário M. Saúde).

Segundo (DAFT Apoud PRÉVE, 2010), o mundo perfeito para os gestores seria aquele em que eles teriam todas as informações necessárias para tomar decisões. Mas segundo ele a realidade, entretanto, não corresponde a um mundo perfeito, por isso algumas informações são desconhecidas e, em consequência, algumas decisões não resolverão o problema ou não alcançarão o resultado desejado. Assim perguntamos sobre a existência de trabalhadores sem formação para a área que atua, e como a gestão lida com a falta de qualificação de profissionais, e se existem ações de formação continuada, nos foi afirmado que não existem profissionais atuando sem a devida formação, e sempre que possível tem a realização de formações continuadas.

No intuito de entender como é feito o atendimento, equipe gestora afirma que procura oferecer um atendimento baseando-se na prestação de serviço qualidade, que todos os profissionais que atuam dentro do sistema de saúde municipal buscam realizar o seu trabalho de forma séria e com comprometimento que o setor exige, investiga mos como a gestão lida com compromisso e motivação dos profissionais e mediação de conflitos de interesse que muitas vezes surgem nos ambientes de trabalho.

Sobre isso foi afirmado que procuram motivar os profissionais com ações voltados para a capacitação na área em que atua bem como tratamento da saúde mental e interações em datas comemorativas, sobre os conflitos a equipe gestora afirma que *“todos os conflitos são assistidos através de atendimentos individuais e havendo possibilidade de resolver será feito se não houver danos aos outros”* (Sub Secretário M. Saúde).

Oliveira (2011) diz que a excelência da gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão, diante disso a Secretaria Municipal de Saúde de Arraias afirma que procurar suprir possíveis falhas, com algumas estratégias, como por exemplo, a disponibilização de ambulâncias para a maioria das Unidades Básicas de Saúde para que caso não seja possível o atendimento na unidade local, ocorra a locomoção do paciente para outras unidades de saúde.

O administrador tem como função específica desenvolver e regular o processo de tomada de decisão da maneira mais eficaz possível, isto é, a função do administrador é exclusivamente tomar decisões, mas também tomar providências para que o processo de decisão se realize de maneira eficaz (PRÉVE et al 2010; p 80).

Outra característica desta gestão citada pelos administradores é a busca por

formação de relações horizontais entre todas as partes envolvidas, busca-se também a centralidade nas necessidades da saúde de uma população e pela responsabilização na atenção contínua e integral, pelo cuidado profissional, pelo compartilhamento de objetivos e compromissos com os resultados sanitários e econômicos. Procura-se atuar, de forma integrada e planejada, nas atividades desenvolvidas pelas equipes de SF e de Internação domiciliar, quando estas existirem, acompanhando e atendendo a casos, de acordo com os critérios previamente estabelecidos.

“Todo trabalho é desenvolvido através reuniões periódicas com os funcionários para ouvi-los, sobre reclamações e sugestões e buscamos juntos, soluções para possíveis problemas e planejamento para ações futuras entre outras. Com relação as usuários ainda não temos o serviço de reclamações e sugestões, mas procuramos atendê-los da melhor maneira possível sempre que somos procurados” (Sub Secretário M. Saúde).

Prevé (2010) afirma que a administração participativa é a melhor espécie de administração e, por conseguinte, sua tarefa é garantir a participação coletiva em todos os aspectos da tomada de decisão. A Secretaria Municipal de Saúde de Arraias tem como principais pontos de atenção a realização de campanhas e prevenção, atendimento nas unidades básicas de saúde e fornecimento de medicamentos para ouvir os usuários são realizadas reuniões periódicas bem como orientações a coordenadores e às equipes. Procura promover a gestão integrada e a participação dos usuários nas decisões, por meio de organização participativa com o Conselho Municipal de Saúde.

No que diz respeito aos instrumentos de planejamento utilizados pelos gestores de saúde, nos foram apresentados o Plano de Saúde, juntamente com a afirmação de que o mesmo foi submetidos na íntegra ao Conselho Municipal de Saúde, e que é um documento que, está compatível com o Plano Plurianual (PPA), com Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e com a Lei Orçamentária Anual (LOA) para que seja possível o alcance de suas metas ea concretização de seus objetivos a gestão procura elaborar estratégias de comunicação para divulgação e sensibilização das atividades por meio de cartazes, jornais, informativos, faixas, pôsteres e outros veículos de informação.

A Lei do Plano Plurianual (PPA) é editada a cada quatro anos e determina as diretrizes, os objetivos e as metas da administração pública para um período de quatro anos, que se inicia no segundo ano do mandato do governante (Presidente da República, governador ou prefeito) e encerra-se no primeiro ano de mandato do governo seguinte. (BRASIL 2003 p. 10).

Com a crescente demanda da população por exercer o seu direito, principalmente os direitos sociais exigiu da administração pública a busca de novos modelos organizacionais que garantam à população a prestação de serviço de qualidade. Assim podemos aqui reconhecer a importância do trabalho de gestão participativa dentro da organização.

5.2 Entrevista Usuários das Unidades Básicas de Saúde

Para entender qual é a visão do usuário em relação à qualidade dos serviços prestados neste município, foram entrevistados dez moradores da zona rural e urbana do município de Arraias a partir das questões presentes na tabela 2.

Tabela 2: **Questionário para Usuários**

Questionário dos Usuários
Você considera que existem quadros de inoperância no atendimento em saúde do município de Arraias?
Quais os principais problemas percebidos por você no sistema de saúde municipal?
Como você considera o atendimento dos profissionais de saúde nas unidades que você frequenta?
Você considera que os serviços disponibilizados pela secretaria municipal de saúde suprem as necessidades da população local?
Você considera que os profissionais de saúde do município tem qualificação profissional para o cargo que ocupa? Avalie limpeza, conservação e acessibilidade dos ambientes de saúde que você frequenta.
A equipe de gestão disponibiliza recursos para que você possa participar fazendo reclamações e sugestões?

Ao analisar as respostas dos entrevistados, foi visível que todos os consideram que o município presta um bom atendimento em saúde. Quando questionados sobre a existência de inoperância dentro do atendimento de saúde sete responderam que sim e três afirmaram desconhecer.

“Moramos na zona rural a uma distância de quarenta quilômetros da cidade, o único serviço de saúde disponível em nossa comunidade é uma Unidade Básica de Saúde da Família. Os atendimentos acontecem apenas meio expediente, pois o médico mora na cidade e vem aqui apenas para realização de consultas. Após este horário se precisar de atendimento cotamos com uma ambulância para transportar o paciente para a cidade, mas também é um serviço falho” (Usuario 01).

Podemos perceber na fala do usuário que essas unidades também ofertam os serviços de transporte de pacientes, mas, o mesmo apresentam falhas, que eles as mesmas jamais deveriam ocorrer, pois, segundo a fala do Usuario 03 *“Acredito que os gestores deveriam trabalhar para minimizar essas falhas, pois em uma dessas pode custar a vida de uma pessoas.”* Nesse caso, deveria haver um médico que residisse na Zona Rural ou passe mais tempo na Unidade Básica de Saúde.

Quando questionados sobre possíveis problemas dentro organização municipal de saúde do município, seis afirmaram desconhecer e quatro citaram problemas como: falta de atendimento médico constante e o grosso modo como são atendidos por funcionários dentro das unidades de saúde, como fica evidente na fala deste usuário *“Muitas vezes durante o atendimento de alguns profissionais, não tratam bem os pacientes, como se não tivesse tanta importância.”* (usuário 03). A gestão que almeja atender toda a sociedade de forma igualitária e com excelência, deveria investigar reclamações como essa e adotar meios para solucioná-la.

Com relação ao atendimento dos profissionais de saúde, oito dos dez entrevistados consideram como bom e um afirma que: *“Alguns atendimentos são excelentes outros são precários”* (usuário 03).

Quando questionados se considera que os serviços disponibilizados pela secretaria municipal de saúde suprem as necessidades da população local, oito dos dez entrevistados afirmam que sim estes ainda ressaltam a disponibilidade de uma grande variedade de atendimento com especialistas na área de saúde. O Usuário 04 diz que *“Nas unidades básicas de saúde que frequento praticamente não existem filas.”* Já o Usuário 08 acrescenta que *“existe a disponibilização de vários tipos de atendimentos na área da saúde: médico, dentista, psicólogo, fisioterapeuta, sem falar nas campanhas de prevenção de doenças e vacinação.”*

Percebe-se que para dois desses usuários ainda é possível melhorar, pois alguns

desses serviços ainda são oferecidos em horários reduzidos, o que ocasiona uma fila e conseqüentemente demora no atendimento, mas que apesar disso consegue suprir as necessidades da população local. “*A saúde de modo geral ainda tem muito o que melhorar para que todos os objetivos sejam alcançados*” (Usuário 03).

Ao se tratar de qualificação profissional, e avaliação de limpeza, conservação e acessibilidade dos ambientes de saúde, nove dos dez usuários afirmaram que todas as vezes que procuram atendimento são bem atendidos e contam com ambientes limpos e acessíveis.

“Eu particularmente não tenho do que reclamar em relação à limpeza, todos os ambientes que frequento são bem higienizado, e acessíveis e os profissionais atenciosos e qualificados para o cargo que ocupam” (Usuário 09).

Ao serem questionados sobre a disponibilização por parte da gestão sobre recursos para sugestões, “*desconheço qualquer ação neste sentido, mas sempre que preciso fazer reclamações ou sugestões eu procuro os postos de saúde e sou bem atendida*” (Usuário 02). Sobre as reclamações, todos os entrevistados, disseram desconhecer esse tipo de serviço, mas quando precisam fazê-lo procuram os coordenadores dos Postos de Saúde da Família (PSF).

Na perspectiva do controle social, a participação da população na gestão da saúde coloca as ações e serviços na direção de interesses da comunidade e estabelece uma nova relação entre o Estado e a Sociedade, na qual o conhecimento da realidade de saúde das comunidades é o fator determinante na tomada de decisão por parte do gestor (BRASIL, 2003, p54).

Ao analisar a respostas dos usuários é possível perceber que apesar de algumas queixas a maioria dos usuários se sentem satisfeitos com os serviços públicos de saúde prestados pelo município, pois se ver no atendimento respeito e seriedade por parte da instituição, fazendo-se necessário algumas melhoras, mas que de modo geral atende bem as necessidades da comunidade arraiana.

5.3 Entrevista Funcionários

Segundo Carvalho et al (2015), administrar pessoas resulta conhecer processos estratégicos e operacionais quanto pessoais, porque existe uma dificuldade na administração de pessoas na falta de qualificação dos indivíduos, além dos pequenos

investimentos em capacitação. Dessa forma a qualidade na prestação de serviço público de saúde depende diretamente do grau de envolvimento de seus profissionais, buscamos investigar se existem ações de valorização e incentivo por parte da gestão para isso realizamos entrevista com cinco funcionários, que trabalham dentro Secretaria Municipal de Saúde e nas Unidades Básicas de Saúde de Arraias que tiveram como roteiro as perguntas mostradas na Tabela 3.

Tabela 3: Questionário dos funcionários

Questionário dos funcionários
Em seu dia a dia no trabalho de saúde municipal, já percebeu falhas que comprometessem o bom atendimento dos pacientes? Pode citar algum?
Você se considera valorizado no seu trabalho?
Considera o salário justo para o cargo que ocupa?
Como são as relações de trabalho no local que você trabalha?
Como você considera o atendimento dos profissionais de saúde nas unidades que você trabalha?
Você considera que os serviços disponibilizados pela secretaria municipal de saúde suprem as necessidades da população local.
Você tem a formação necessária para área que ocupa?
A equipe de gestão disponibiliza recursos para que você possa participar fazendo reclamações e sugestões? Quais?

Primeiramente buscamos saber dos profissionais, sobre possíveis quadros de inoperância e qual a sua contribuição para sanar essas falhas, todos os entrevistados afirmam que fazem o possível para que não existam falhas, mas que apesar dos esforços às vezes ocorrem imprevistos e as falhas acabam acontecendo.

“Sabemos da nossa responsabilidade na realização do nosso serviço, pois trabalhamos com vidas e por isso buscamos fazer o melhor para oferecer um serviço de saúde de qualidade (Funcionário 01).

E quando perguntamos se os serviços oferecidos suprem com as necessidades da população local, quatro dos cinco entrevistados afirmam que é quase impossível atender a cem por cento das necessidades, mas, que a prestação de serviço do município

é um dos melhores da região.

“Entendo que é praticamente impossível atender a todas as necessidades da população, devo também dizer que temos um dos melhores atendimentos em saúde da região ” (Funcionário 02).

Todos os profissionais de saúde ouvidos nesta pesquisa consideram-se bem valorizados, contam com salário justo, possuem ótimas relações e trabalham em um ambiente seguro, como é possível assimilar na fala do Funcionário 04 *“eu não tenho do que me queixar com relação a todas estas questões, para mim está tudo bom.”*

Todos os funcionários entrevistados, afirmaram se considerar qualificados para os cargos que ocupam, além disso, são constantemente oferecidos pela equipe gestora, curso de aperfeiçoamento e atualização para o cargo que ocupam.

Questionados sobre ações de participação na gestão, todos afirmaram participar de reuniões mensais ou bimestrais, nas quais podem apresentar resultados do desenvolvimento do trabalho bem como reclamações e sugestões.

“Sempre participamos de reuniões com o pessoal da gestão, na qual podemos apresentar nossa opinião, reclamação e sugestões que sempre são bem aceitas por eles” (Funcionário 01).

Percebe-se que estes profissionais são conscientizados sobre a responsabilização do desenvolvimento de um trabalho, e conseguem perceber falhas. A organizações e a gestão de serviços públicos, enfrentam alguns desafios que podem afetar a qualidade dos serviços prestados, entre eles podemos citar a propiciação de profissionais bem capacitados, responsáveis e motivados, além de estarem sujeitas à constantes alterações ocorridas devido mudanças de governo.

A Gestão das Equipes de trabalho tem como objetivo deixá -las eficazes e capazes de agregar valor às organizações. Essa capacidade de agregar valor ocorre quando as equipes são inovadoras, criativas, cumprem as metas estabelecidas, implementam as mudanças necessárias e estão atreladas à estratégia da organização na qual estão inseridas, gerenciando com êxito os conflitos surgidos (Oliveira , 2011; p 142).

Para enfrentar esses desafios na gestão dos serviços públicos de saúde é preciso ser ousado e buscar novos caminhos, os quais os profissionais se tornem parceiros da gestão, buscando juntos alcançar o objetivo maior, serviço público de saúde de

qualidade. Caravantes (et al Apoud Prevé 2010) afirma que hoje, as organizações estão inseridas em um ambiente competitivo e turbulento, e o mundo corporativo já está consciente da importância da qualidade de vida e da necessidade de criar melhores condições para o bem-estar de seus colaboradores, afinal, o profissional produz melhor quando se sente motivado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Problemas vivenciados na área de gestão de serviços públicos necessitam de ações estratégicas, principalmente quando se trata de saúde. Nesta concepção, a prestação de serviço público de qualidade deve ser visto como um ideal da gestão, visualizando inovações e melhorias no atendimento, sobretudo é importante ressaltar que na disputa dos interesses, o que deve permanecer é o interesse do usuário cidadão.

Com as análises feitas durante esta pesquisa ficou evidente que na organização e gestão da Secretaria Municipal de Saúde de Arraias a presença de traços do modelo burocrático de gestão, como a divisão de tarefas e ênfase na função organização contudo, também é possível perceber a existência de iniciativas de mudanças de modo geral, mudanças essas que incluem uma gestão participativa, com foco na qualidade dos serviços prestados com certa autonomia da gestão para exercer a sua atuação.

Percebe-se uma equipe gestora que apesar de enfrentar inúmeros desafios, consegue abrir espaços para a inovação, tendo como foco o comprometimento com a prestação de serviço eficiente, buscando a redução da visão negativa do serviço público, garantido assim aos cidadãos atendimentos humanizado e comprometido com a qualidade, e isso se percebe nos relatos de funcionários, e clientes, descritos durante este estudo, aprovando a qualidade dos serviços oferecidos pela instituição, bem como o reconhecimento de valorização dos profissionais.

Diante desse cenário, fica claro a necessidade de transformações capazes de mudar esta realidade e oferecer um serviço que atenda a minimamente as expectativas de seus usuários. Para que esta mudança possa se concretizar deve-se partir da gestão do sistema público, e dos seus servidores e agentes públicos um movimento de melhoria que partiria da implantação de um modelo de gestão mais descentralizado, com maior autonomia à coordenação para a realização de um trabalho mais integrado entre os

funcionários do órgão e ajustado às demandas locais. Esta mudança estaria focada na humanização do atendimento, reduzindo assim o processo burocrático, e com um trabalho adaptado às demandas locais, buscando se uma gestão participativa com práticas reflexivas e avaliativas nos processos de planejamento, execução e avaliação.

Portanto conclui-se, que alcançamos os objetivos propostos para essa pesquisa, pois, conseguimos analisar a organização e a gestão como um todo, identificando a percepção quanto a qualidade dos serviços prestados, esquemas organizacionais, e verificando o modo de funcionamento das Unidades Básicas de Saúde bem como a reorganização da gestão e percebemos os principais problemas enfrentados pela instituição, bem como as ações que a organização procura para solucionar os problemas existentes e ainda é válido mencionar, que reconhecem os pontos que podem ser melhorados, acreditamos que bastanta uma melhor iniciativa por parte da gestão que logo o entendimento nas instituições de saúde de Arraias-TO serão de excelência.

Dessa forma, percebe-se que é crucial uma boa organização na rede da saúde pública, principalmente em nosso país que apresenta tantas desigualdades socioeconômicas. Sendo assim, com base nos fundamentos teóricos, nas análises das entrevistas verificou-se que a organização desenvolve ações que visam a qualidade na prestação de serviço público em saúde e assim obtém um diferencial proporcionando a satisfação da maioria dos usuários

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almeida, Neila França de. Martins, Samuel Lopes. **A importância da gestão integrada na administração pública** disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/1/3392/1/N%C3%A9lia%20Fran%C3%A7a%20-%20Samuel%20Lopes.pdf>: (Acesso em 09 de dezembro de 2019).

Bergue, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

Brasil (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**.

Brasil. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília ; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. xx p.1.

Brasil. **Conselho Nacional de Secretários de Saúde**. Para entender a gestão do SUS / Conselho Nacional de Secretários de Saúde. - Brasília : CONASS, 2003.

Carvalho, Patrícia Aparecida Silva *et al* - UFSJ **Análise Da Gestão De Pessoas Na Administração Pública: Um Estudo de Caso**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/33022365.pdf>. 2015. (Acesso em 10/06/2020).

Coelho, Beatriz. Entrevistas: Técnica de coleta de dados em pesquisa qualitativa. 2020. Disponível em: <https://blog.mettzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/#:~:text=A%20entrevista%20%C3%A9%20uma%20t%C3%A9cnica,las%20%C3%A9%20atrav%C3%A9s%20de%20entrevistas>. (Acesso em 12/11/2020).

Fonseca, Diogo Ribeiro da. **Autonomia de Unidades de Gestão de Pessoas para desempenho das Atividades Estratégicas de Capacitação na Administração Pública** Federal. Dissertação de Mestrado. Brasília – DF: Universidade de Brasília, 2013. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13968/1/2013_DiogoRibeiroFonseca.pdf (Acesso em: 10/06/2020).

Halum, César Hanna. **Municípios tocantinenses - suas origens, seus nomes**. Palmas: Provisão, 2008.

Oliveira, José Arimatés de. **Gestão de pessoas no setor público** / José Arimatés de Oliveira, Maria da Penha Machado de Medeiros. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2011.

Préve, Altamiro Damian. **Organização, processos e tomada de decisão** / Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Maurício Fernandes Pereira. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2010.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas.** Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, Jul., 2009.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

8. APÊNDICES

Entrevista gestores:

1- Sabemos que o mundo atual exige atualizações principalmente na área tecnológica, como asua gestão lida com estas questões? Cite ações realizadas na sua gestão que contempla a inovação tecnológica nos serviços de saúde.

Resposta: **Nós estamos sempre buscando melhoria para o desenvolvimento do nosso trabalho e a inovação tecnológica é uma grande aliada de quem busca desenvolver um trabalho de qualidade e com agilidade. Como exemplo a distribuição de tablets para os Agente Comunitário de Saúde com os programas necessários para a realização do seu trabalho já instalados. Foi realizada também uma capacitação com esses funcionários para que os mesmos não pudessem enfrentar dificuldade no manuseio do equipamento e assim desenvolver um bom trabalho. Então temos como exemplo o monitoramento domiciliar através de aplicativo de tablet e agendamentos de exames e realização de consultas através de sistema.**

2- Como é feita a divulgação dos dados, a promoção da transparência, interatividade e acesso dos cidadãos aos serviços.

Resposta: **Reconhecemos que poderíamos aproveitar mais estes recursos, usamos os programas eSUS e SIS bem como a divulgação de balancetes no portal da transparência da Prefeitura Municipal de Arraias, e a divulgação de eventos e serviços em redes sociais.**

3- Sabemos que a maioria das unidades de saúde do Brasil, passa ou já passou por inoperância. Em sua gestão, existe esse tipo de problema?

Resposta: **Entendemos que é praticamente impossível de existir um sistema sem falhas. O que buscamos no nosso trabalho é minimizá-las ao máximo, pois, sabemos que ao se tratar de saúde, falhas podem custar vidas.**

4- Em sua gestão existe a prática da administração participativa? Caso a resposta seja positiva cite exemplo dessa prática em seu dia a dia.

Resposta: **Buscamos formar relações horizontais entre as partes envolvidas, e também a centralidade nas necessidades em saúde da população, pela responsabilização na atenção contínua e integral, pelo cuidado multiprofissional, pelo compartilhamento de objetivos e compromissos com os resultados sanitários e econômicos. Fazemos reuniões periódicas com os funcionários para ouvi-los, sobre reclamações e sugestões e buscamos juntos, soluções para possíveis problemas e planejamento para ações futuras entre outras.**

5- Sabemos que cada vez mais se é exigido um serviço de excelência em saúde pública em nosso país. Como a sua gestão lida com os temas a seguir:

Compromisso e motivação dos profissionais:

Bancos de horas e uniformes. Os profissionais de saúde participam de capacitações voltados não só para o trabalho mas também para a saúde mental e também são feitas interações em datas comemorativas.

Mediação de conflitos de interesse;

Resposta: **Todos os conflitos são assistidos através de atendimento individual, e havendo possibilidade de resolver será feito se não houver danos.**

7- Como a gestão lida com as questões de falta de qualificação de profissionais? Existem ações de formação continuada?

Resposta: **Não existem profissionais que atuam em uma determinada área sem a devida formação. Promovemos frequentes formações continuadas para a atualização de nossos profissionais.**

8- Como a secretaria de saúde ouve o seu usuário. Existe alguma ação de para ouvir reclamações e sugestões dos pacientes?

Resposta: **Sim. Atendemos através de reuniões periódicas e orientações a coordenadores de equipe.**

Entrevistas com os usuários

1- Você considera que existem quadros de inoperância no atendimento em saúde do município de Arraias?

Usuário1: **Moramos na zona rural a uma distância de quarenta quilômetros da cidade, o único serviço de saúde disponível em nossa comunidade é uma Unidade Básica de Saúde da Família. Os atendimentos acontecem apenas meio em expediente, pois o médico mora na cidade e vem aqui apenas para realização de consultas. Após este horário se precisar de atendimento cotamos com uma ambulância para transportar o paciente para a cidade, mas também é um serviço falho.**

Usuário2: **Não.**

Usuário3: **Muitas vezes o atendimento de alguns profissionais, não tratam bem os pacientes como se não tivesse tanta importância.**

Usuário4: **Particularmente não vejo problemas.**

Usuário5: **Desconheço.**

Usuário6: **Há falhas no atendimento médico.**

Usuário7: **Tem dias que não tem atendimento nos posto de saúde.**

Usuário8: **Às vezes precisamos de ambulância e não tem motorista.**

Usuário9: **Existe sim.**

Usuário10: **Não.**

2- Quais os principais problemas percebidos por você no sistema de saúde municipal?

Usuário1: **Não vejo problemas**

Usuário2: **Existe a falta de médico à disposição durante todo o tempo.**

Usuário3: **Alguns excelentes, já outros precário.**

Usuário4: **Nenhum.**

Usuário5: **O problema é que existem dias selecionados para atender determinado grupo de pessoas, visto que não escolhe dia para adoecer.**

Usuário6: **Particularmente não vejo problemas.**

Usuário7: **Não tem um motorista para a ambulância disponível quando precisamos. Acredito que os gestores deveriam trabalhar para minimizar essas falhas, pois em uma dessas pode custar a vida de uma pessoas.**

Usuário8: **Não tenho conhecimento de problemas.**

Usuário9: **Se existe problemas eu não tenho conhecimento.**

Usuário10: **Não sei.**

3 - Como você avalia o atendimento nas unidades que você frequenta?

Usuário1:

Usuário2: **Bom.**

Usuário3: **A saúde de modo geral ainda tem muito o que melhorar para que todos os objetivos sejam alcançados**

Usuário4: **Bom**

Usuário5: **Muito Bom.**

Usuário6: **Precisa melhorar.**

Usuário7: **Bom.**

Usuário8: **Eu gosto, pois existe uma grande variedade de especialistas em saúde: Psicólogo.**

Usuário9: **Excelente.**

Usuário10: **Muito bom.**

4 - Você considera que os serviços disponibilizados pela secretaria municipal de saúde suprem as necessidades da população local?

Usuário1: **Supre.**

Usuário2: **Sim.**

Usuário3: **Sim.**

Usuário4: **Sim.**

Usuário5: **Fica muito a desejar.**

Usuário6: **Sim.**

Usuário7: **Sim.**

Usuário8: **Sim.**

Usuário9: **Ainda pode melhorar.**

Usuário10: **Supre sim.**

5. Você considera que os profissionais de saúde do município tem qualificação profissional para o cargo que ocupa? Avalie limpeza, conservação e acessibilidade dos ambientes de saúde que você frequenta.

Usuário1: **As ambientes são limpos e os profissionais qualificados.**

Usuário2: **Os profissionais são qualificados e a limpeza está ótima.**

Usuário3: **A limpeza é boa e os profissionais mostram ser qualificados.**

Usuário4: **Em partes. Há profissionais excelentes, mas alguns precisam aprender muito e principalmente lidar com pessoas. A limpeza está boa.**

Usuário5: **Alguns são extremamente excelentes. A limpeza é boa.**

Usuário6: **É boa. São qualificados.**

Usuário7: **São qualificados. E a limpeza é excelente.**

Usuário8: **Os ambientes são limpos conservados e acessíveis e os funcionários são qualificados.**

Usuário9: **Eu particularmente não tenho do que reclamar em relação a limpeza.**

Usuário10:

6. A equipe de gestão disponibiliza recursos para que você possa participar fazendo reclamações e sugestões?

Usuário1: **Não**

Usuário2: **Se tem eu desconheço.**

Usuário3: **Nunca observei.**

Usuário4: **Ainda não vi, mas sempre que preciso procuro a secretaria ou posto de saúde.**

Usuário5: **Nunca fui informada sobre isso.**

Usuário6: **Não.**

Usuário7: **Nunca vi.**

Usuário8: **Não tem.**

Usuário9: **Não.**

Usuário10: **Não.**

Entrevistas com os funcionários.

1- Em seu dia a dia no trabalho de saúde municipal, já percebeu falhas que comprometessem o bom atendimento dos pacientes? Pode citar algum?

Entrevistado1: **Sabemos da nossa responsabilidade na realização do nosso serviço, pois trabalhamos com vidas e por isso buscamos fazer o melhor para oferecer um serviço de saúde de qualidade.**

Entrevistado2: **As falhas sempre irão existir, cabe a nós profissionais tentar minimizá-las.**

Entrevistado3: **São falhas que não comprometem o atendimento.**

Entrevistado4: **Pequenas falhas acontecem.**

Entrevistado5: **Acontecem, algumas delas não são possíveis de prevê.**

2- Você se considera valorizado no seu trabalho?

Entrevistado1: **Sim.**

Entrevistado2: **Sempre.**

Entrevistado3: **Sim.**

Entrevistado4: **Não tenho do que reclamar.**

Entrevistado5: **Para mim está ótimo.**

3- Considera o salário justo para o cargo que ocupa?

Entrevistado1: **Sim**

Entrevistado5: **Ótima. Eu não tenho do que me queixar com relação a todas estas questões, para mim está tudo bom.**

4- Você considera que os serviços disponibilizados pela secretaria municipal de saúde supõem as necessidades da população local.

Entrevistado1: **Nós temos um dos melhores atendimentos da região.**

Entrevistado2: **Entendo que é praticamente impossível atender a todas as**

necessidades da população, devo também dizer que temos um dos melhores atendimentos em saúde da região.

Entrevistado3: **Acho que não conseguimos atender a todos. São muitos os fatores envolvidos.**

Entrevistado4: **Precisamos rever algumas coisas para ficarmos cem por cento.**

Entrevistado5: **Conseguimos atender a maioria deles.**

5. Você tem a formação necessária para área que ocupa?

Entrevistado1: **Sim**

Entrevistado2: **Sim**

Entrevistado3: **Sim**

Entrevistado4: **Sim**

Entrevistado5: **Sim**

6. A equipe de gestão disponibiliza recursos para que você possa participar fazendo reclamações e sugestões? Quais?

Entrevistado1: **Sim. Sempre participamos de reuniões com o pessoal da gestão, na qual podemos apresentar nossa opinião, reclamação e sugestões que sempre são bem aceitas por eles.**

Entrevistado2: **Sim. Reuniões.**

Entrevistado3: **Sim. Conversas reuniões.**

Entrevistado4: **Sim. Reuniões.**

Entrevistado5: **Sim. Reuniões.**