

GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO EM TRÊS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE DA REGIÃO DAS MISSÕES-RS

Valmir Pudell¹
Jozana Klein²

RESUMO

A finalidade do presente artigo é verificar o modelo organizacional de gestão utilizado pelas Secretarias Municipais de Saúde dos municípios abrangentes da 12ª Coordenadoria Regional de Saúde da região das Missões. Desenvolveu-se, para tanto, a metodologia da pesquisa exploratória e descritiva, na forma de pesquisa bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso. Para aplicação da pesquisa de campo e documental, os dados foram coletados em três secretarias municipais de saúde, usando como instrumento de pesquisa entrevista, questionários e análise de documentos internos das secretarias. Com base no referencial teórico e na pesquisa aplicada desenvolveram-se as análises e percepções dos resultados. Foi possível concluir que o modelo organizacional de gestão que vem sendo utilizado é centralizado e normativo. Por esse motivo, observou-se a necessidade de sugerir um modelo de gestão o qual tem como prioridade a descentralização, a participação, criatividade e responsabilidade de todos os membros da equipe de saúde.

Palavras-chave: modelo organizacional - gestão - secretarias municipais de saúde.

ABSTRACT

The purpose of the present article is to verify the organizational model of management used by the Municipal Department of Health of the comprehensive municipalities of the 12^a Regional Department of Health of the region of Missões. One developed, this way, the methodology of exploratory and descriptive research, in the form of bibliographic research, of field, documental and study of case. For the application of the field and documental research, the data were collected in three municipal departments of health, using as instrument of research interview, questionnaires and analysis of internal documents of the departments. Based in the theoretical reference and in the applied research one developed the analysis and perceptions of the results. It was possible to conclude that the organizational model of management which has been used is centralized and normative. By this reason one observed the necessity of suggesting a new model of management which one

¹ Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM, professor do curso de Administração da URI – Santo Ângelo-RS, e-mail: valmirpudell@brturbo.com.br

² Especialista em Contabilidade e Gestão Empresarial pela URI, da Prefeitura de Mato Queimado-RS, e-mail: jozanaklein@hotmail.com

has as priority the decentralization, the participation, creativity and responsibility of the whole members of the health team.

Key-words: organizational model, management, municipal departments of health.

INTRODUÇÃO

Neste artigo, aborda-se o estudo do modelo de gestão utilizado pelas Secretarias de Saúde dos municípios das missões vinculados à 12ª Coordenadoria Regional de Saúde.

Sejam pequenas ou grandes, públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, mas o sucesso ou fracasso de qualquer organização, é sempre o resultado da sua gestão.

Uma gestão eficaz é desejada em todas as modalidades de negócios, mas ela implica em um grande desafio para os gestores devido à intensa mudança no ambiente ao qual elas estão inseridas. A eficiência da gestão depende do planejamento, da implantação das estratégias e dos sistemas de controle adotados pela organização.

Gerir adequadamente a oferta de serviço de saúde pública pode significar melhoria na qualidade de vida das pessoas, na medida em que melhora o desempenho do sistema de saúde municipal e oferece ferramentas indispensáveis para a tomada de decisão, garantindo assim, o resultado esperado e assegura a efetividade, a universalidade e a equidade na prestação do serviço de saúde pública.

O propósito deste artigo é verificar se existe um processo formal de gestão e qual o modelo de gestão utilizado pelas Secretarias Municipais de Saúde dos municípios das Missões de abrangência da 12ª Coordenadoria Regional de Saúde, e para tanto se buscou resposta para o seguinte questionamento: As ferramentas de gestão proporcionadas pelo modelo organizacional de gestão utilizado pelas Secretarias Municipais de Saúde permitem a tomada de decisão?

Para a concretização do objetivo do trabalho foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) realizar pesquisa bibliográfica sobre os temas pertinentes a pesquisa: b) verificar se as Secretarias Municipais de Saúde possuem missão, visão, objetivos, metas e outros valores; c) verificar a existência de um

processo formal de gestão nas Secretarias Municipais de Saúde; d) sugerir melhorias.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 descreve a metodologia, o universo e a amostra, e a análise dos dados do estudo; a seção 3 sumariza o conceito de administração pública; na seção 4 é demonstrado o modelo atual de gestão e as análises da pesquisa; na seção 5, apresenta-se uma sugestão de melhoria e propõe-se um modelo de gestão com as etapas para implementação, e por fim a conclusão e as referências bibliográficas.

1 METODOLOGIA

A metodologia empregada na pesquisa, baseada nos conceitos de Silva e Menezes (2001), que classifica a pesquisa quanto à natureza, objetivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos.

1.1 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo do estudo consta das Secretarias Municipais de Saúde da região das Missões dos municípios de abrangência da 12ª Coordenadoria Regional de Saúde, as quais perfazem um total de 24 municípios.

A pesquisa foi exploratória e descritiva, na forma bibliográfica, de campo, documental e estudo de caso. Para aplicação da pesquisa de campo e documental, os dados foram coletados em três Secretarias Municipais de Saúde, usando como instrumento de pesquisa: entrevista, questionário estruturado em cinco etapas: gestor, planejamento, execução, controle e gestão e análise de documentos internos das secretarias.

1.2 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados de maneira quantitativa e qualitativa, a partir de respostas obtidas pelos questionários.

2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

O conceito de Administração Pública, segundo Medauar (2007, p. 42), no aspecto funcional é:

“ [...] um conjunto de atividades que auxilia as instituições políticas de cúpula no exercício de função de governo, que organizam a realização das finalidades públicas propostas por tais instituições e que produzem serviços, bens e utilidades para a população”. Sob o aspecto organizacional, “a administração pública representa o conjunto de órgãos e entes estatais que produzem serviços, bens e utilidades para a população, coadjuvando as instituições políticas de cúpula no exercício das funções do governo”.

Para Meirelles (2000, p. 59), a administração pública, no sentido formal, é:

“[...] o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do governo”; no sentido material é “[...] o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral”; e no sentido operacional é “[...] o desempenho perene e sistemático, legal e técnico dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade”.

Neste contexto, a administração pública resume-se em um único fim: “o bem comum da coletividade administrativa”, ou seja, toda atividade administrativa deve ser orientada para esse objetivo, Meirelles (2000, p 80).

A partir dos conceitos apresentados, pode-se afirmar que é fundamental que a administração pública centre seu objetivo no meio social a qual está inserida, ou seja, deve estar voltada à satisfação das necessidades, e aos interesses do cidadão.

A Constituição Federal de 1988, em seu art. 37, alterado pela Emenda Constitucional nº 19 de 4/6/98, rege a atuação da Administração Pública com o seguinte teor: Art. 37 – Administração Pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União dos Estados do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, [...].

Esses princípios são de execução obrigatória de toda a atividade administrativa do Estado, orientam e condicionam a sua atuação.

3 MODELO DE GESTÃO ATUAL

O processo de gestão desenvolvido pelas Secretarias Municipais de Saúde é dividido em duas etapas: o plano municipal de saúde e a programação anual.

O plano de saúde deve ser plurianual, correspondendo ao segundo ano do mandato da gestão até o primeiro ano da gestão seguinte. Já a programação deve ser anual.

3.1 PLANO MUNICIPAL DE SAÚDE

A elaboração do plano de saúde é obrigatória perante a legislação, ela está regulada por instrumentos normativos e legais, a saber: Lei nº 8.80/90 que estabelece a elaboração e atualização periódica do plano; Decreto Federal nº 1.232/94 que define as bases para a transferência de recursos; Normas Operacionais Básicas do SUS que define o plano como requisito para a habilitação dentro de uma modalidade de gestão; Decreto nº 1.651/95 que estabelece a análise do plano de saúde como atividade de avaliação e controle. Os planos analisados foram elaborados apenas pelo gestor municipal de saúde.

A seguir serão detalhados os dados dos questionários e entrevistas, conforme o agrupamento.

3.2 QUANTO AO GESTOR

A gerência é um dos fatores determinantes da eficácia da prestação dos serviços de saúde. Os gestores têm um importante papel na articulação e condução do processo de gestão, pois são eles que, muitas vezes, elaboram e/ou coordenam o planejamento e o controle das atividades.

No estudo, constatou-se que o tempo de exercício não ultrapassa quatro anos em todos os casos, dessa forma, fica evidente que o período de exercício do cargo de gestor municipal de saúde é de acordo com o período de gestão do Prefeito Municipal, é um cargo político e considerado de “confiança do prefeito”.

O fato do cargo, ser considerado um cargo político, talvez justifique a falta de formação acadêmica específica para o exercício do cargo, pois apenas um dos gestores possui curso superior em gestão, sendo que, a experiência profissional anterior, era de representante comercial, supervisor de vendas e o terceiro era Delegado Regional da 12ª Coordenadoria Regional de Saúde.

3.3 QUANTO AO PLANEJAMENTO

Cabe lembrar que o planejamento é a principal função do processo administrativo. Consiste em decidir, antecipadamente, o que será realizado para evitar uma situação indesejada no futuro.

Planejamento é a função gerencial que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades. (ROBBINS, 2003, p.33).

Planejar é definir valores, a missão, as metas, fazer a análise externa e interna do ambiente e escolher, antecipadamente, o melhor curso de ação para alcançá-los. Após, definir os objetivos e os planos para alcançá-los.

Ao perguntar se a secretaria realiza ou possui, Planejamento Estratégico, constatou-se que 02 (duas) secretarias realizam planejamento estratégico formalmente, utilizando-se do plano municipal de saúde, 01 (uma) secretaria não realiza um planejamento formalmente, mas afirma realizá-lo de modo informal. Sabe a situação que deseja, mas não possui nenhum tipo de documento que represente o seu planejamento. Essa mesma secretaria não considera o seu plano municipal de saúde como seu planejamento como observa-se no depoimento que segue.

Depoimento de um Gestor municipal de saúde entrevistado disse que:

“O Plano Municipal de Saúde não pode ser considerado como instrumento pra o planejamento estratégico da secretaria municipal de saúde, já que ele vem praticamente todo sugerido pela 12ª CRS, não existindo assim um processo de planejamento local. A elaboração desse plano ocorre apenas para cumprir as normas, e assim acessar os recursos. Ele não é usado como instrumento potencial para direcionar as ações do município. Sem falar que muitos membros da equipe de saúde desconhecem a existência desse plano ou o seu conteúdo já que ele é elaborado apenas pelo gestor municipal de saúde, através de um roteiro pré-fixado.” (2010).

O Plano Municipal de Saúde não especifica a visão do futuro da secretaria, princípios e valores, missão e objetivos, elementos obrigatórios na elaboração de um planejamento estratégico, apenas trata os objetivos de forma geral, não por atividades específicas. Apesar desses elementos não constarem no plano de saúde todos os gestores entrevistados, quando indagados sobre a existência desses elementos, afirmam a informalidade dos mesmos em suas Secretarias de Saúde, mas ressaltam que toda a equipe sabe quais são os objetivos da Secretaria de Saúde.

Observaram-se ainda que os objetivos descritos no plano municipal de saúde são os mesmos para as três secretarias, não ocorrendo nenhuma alteração, o que nos leva a acreditar na construção de um planejamento centralizado, o qual é sugerido pela 12ª Coordenadoria Regional de Saúde e aderido totalmente pelas Secretarias Municipais de Saúde.

O mesmo acontece com as ações definidas no plano municipal de saúde, onde as secretarias entrevistadas confirmam a existência de um plano de ação e de metas, mas o mesmo plano de ação é compartilhado por todas as secretarias, conforme observado no plano municipal de saúde.

Vale lembrar que um plano de ação, Costa (2003) é um documento expedido que especifica o que vai ser feito, quem vai fazer e quais os recursos humanos, materiais ou financeiros necessários para realizá-lo, o que não consta no plano de saúde, nele só está exposto, sucintamente, o que precisa ser feito e com qual fonte de recursos financeiros.

Com relação às metas, as Secretarias Municipais utiliza-se de outro instrumento para descrevê-las e estão expostas na programação pactuada e integrada (PPI). Embora seja utilizado outro instrumento para defini-las, as metas de cada secretaria em particular, são sugeridas de cima pra baixo pelo Ministério de Saúde. A meta mínima já vem sugerida, podendo as secretarias apenas aumentá-la em certos casos, mas isso não acontece. Todas as secretarias, apenas aceitam as metas impostas sem maior discussão ou cogitação de aumentá-las, evitando desafios, já que as metas sugeridas pelo Ministério de Saúde é a produção alcançada no ano anterior.

Os gestores concordam plenamente com o método utilizado para efetuar o planejamento das Secretarias de Saúde.

3.4 QUANTO À EXECUÇÃO

Foram realizadas duas questões para conhecer o processo de condução das atividades previstas no planejamento.

A primeira questão foi como se dá o processo de condução das atividades e operações previstas no planejamento? A implantação das estratégias e o processo de condução das atividades e operações previstas ocorrem de diversas maneiras, onde as 03 (três) secretarias afirmam designar as tarefas para a equipe de saúde. Essa é a única atitude tomada no processo de condução das atividades por 01 (uma) secretaria. Já as outras 02 (duas) secretarias têm por hábito tomar mais de uma atitude na condução de suas atividades, como a designação de tarefas individuais e a designação de um responsável para coordenação e controle das atividades, não achando o suficiente, 01 (um) gestor ainda dá autonomia para a equipe desenvolver métodos próprios para a condução das atividades.

Na condução das atividades e operações previstas é necessário utilizar ferramentas adequadas, e as secretarias têm por hábito utilizar várias ferramentas para o acompanhamento das atividades previstas no planejamento. Todas as secretarias entrevistadas dizem utilizar planilhas, relatórios, reuniões e gráficos.

3.5 QUANTO AO CONTROLE

O controle do processo de gestão é a essência do gerenciamento em todos os níveis. É importante conhecer e compreender o relacionamento causa-efeito. Esta compreensão dará pré-condições para a criação e gerenciamento dos indicadores de desempenho. Pois, nem sempre é possível prever todas as ações necessárias no planejamento. Os itens de controle devem ser verificados continuamente, para certificar-se de que as metas estão sendo atingidas.

Controle é a função gerencial que envolve processo de monitoração das atividades para garantir que sejam realizados conforme planejado e de correção de quaisquer desvios significativos (ROBBINS, 2003, p.33).

De acordo com os gestores da saúde, todos se utilizam de ferramentas de controle para mensurar e avaliar os resultados das ações oriundas dos objetivos e metas estabelecidas sobre os processos e serviços planejados e executados na secretaria.

As principais ferramentas de controle utilizadas nas secretarias estão demonstradas na Ilustração 1.

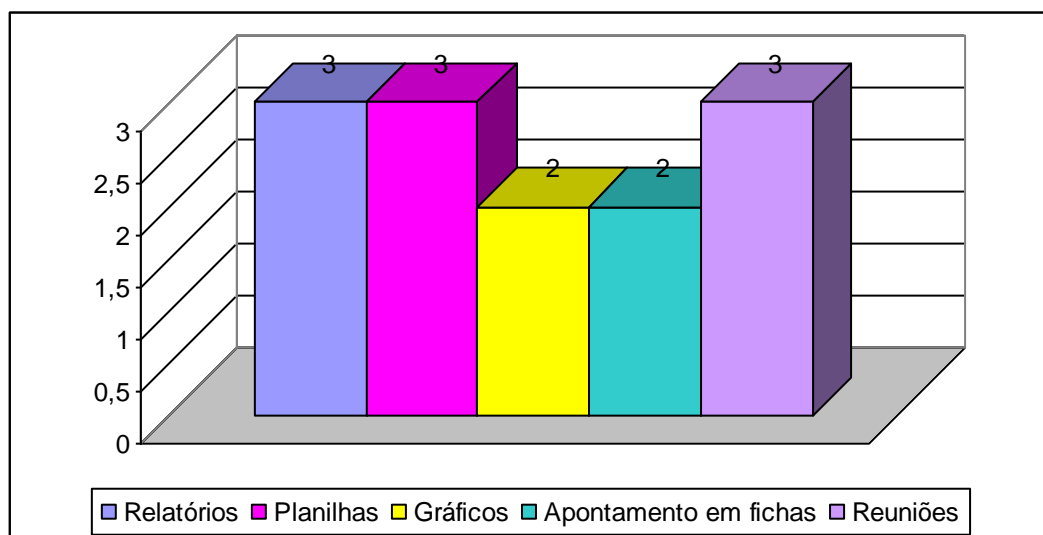


Ilustração 1: Ferramentas utilizadas na avaliação dos resultados alcançados
Fonte: PUDELL; KLEIN (2010)

A Ilustração 1, mostra as principais ferramentas utilizadas são relatórios, planilhas e reuniões, o uso dessas ferramentas e a análise contínua dos resultados alcançados ajudam a garantir o desempenho da Secretaria de Saúde, mas não basta analisar os resultados no término da operação é preciso que exista um acompanhamento contínuo do resultado alcançado durante a sua execução. As secretarias têm consciência da importância da avaliação, e realização suas avaliações sendo que 01 (uma) realiza semanalmente, a outra quinzenalmente e a terceira semestralmente.

Se a avaliação for realizada no período mencionado, a secretaria tem a possibilidade de acompanhar e monitorar se as ações previstas no planejamento estão sendo concretizadas, se não forem, terá tempo necessário para alterar essa realidade, tomando certas atitudes ou ações, conforme demonstra a Ilustração 2, que representa as respostas da questão: o que é feito se a ação prevista no planejamento não for concretizada?

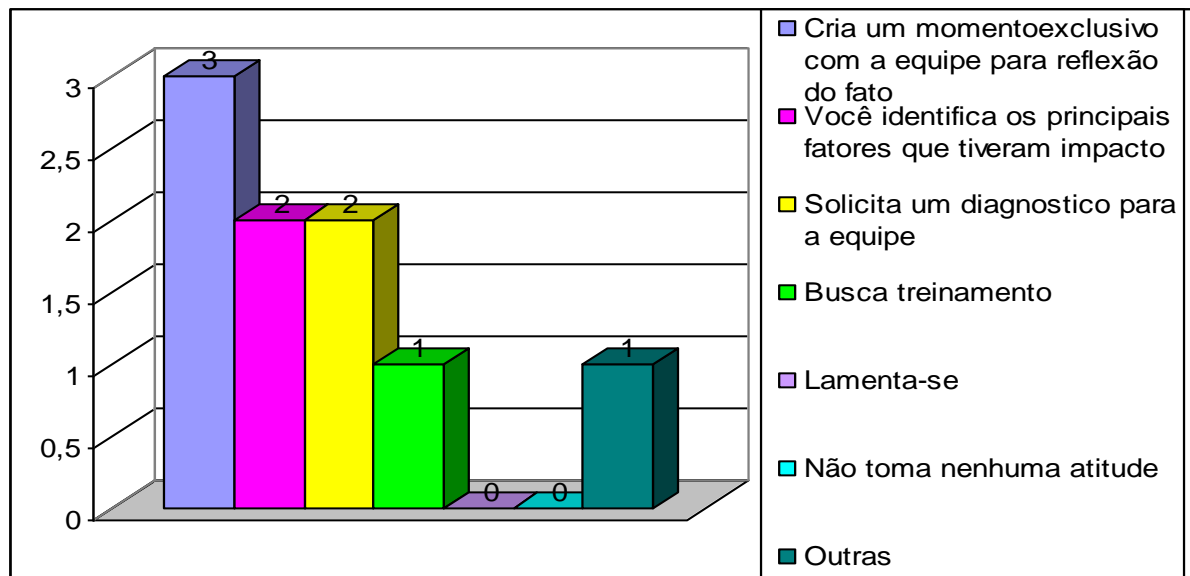


Ilustração 2: Ações realizadas, caso as ações previstas no planejamento não sejam concretizadas.

Fonte: PUDELL; KLEIN (2010)

Conforme demonstra a figura, as Secretarias de Saúde têm por hábito tomar atitudes diante da não concretização das ações previstas em seu planejamento.

3.6 QUANTO À GESTÃO

A gestão é na realidade um grande processo de controle, que tem por objetivo, assegurar a eficácia empresarial no processo da tomada de decisão.

As organizações, independentes de serem públicas ou privadas, pequenas ou grandes, todas requerem o uso de ferramentas de gestão pelas organizações. Essa necessidade de utilizar ferramentas de gestão não é diferente para as Secretarias Municipais de Saúde, como pode ser observado na Ilustração 3, resultante da questão: a Secretaria Municipal de Saúde adota ou já adotou alguma abordagem ou ferramentas de gestão?

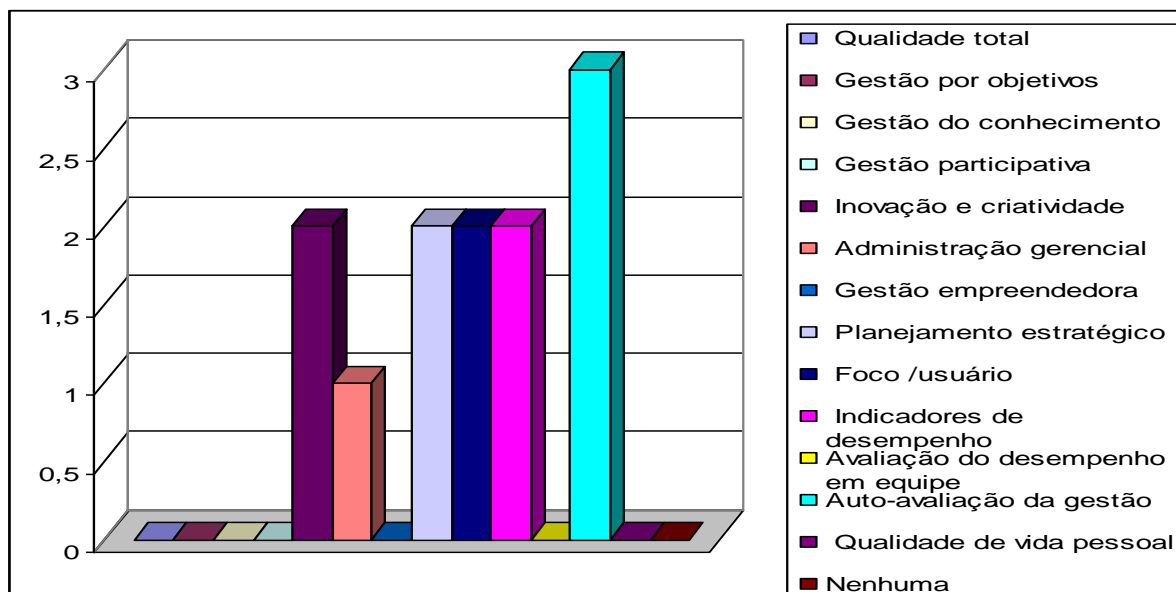


Ilustração 3: Ferramentas de gestão que as secretarias de saúde adotam ou adotaram

Fonte: PUDELL; KLEIN (2010)

Esses dados demonstram que todas as secretarias adotam ou já adotaram ferramentas de gestão no seu gerenciamento, e que a autoavaliação é a ferramenta mais utilizada, apesar desta não estar formalizada, com dados mensuráveis.

Quanto às prioridades em saúde durante a sua gestão, na Secretaria Municipal de Saúde, os gestores elencaram 05 (cinco) prioridades conforme descrito na Tabela 1.

Tabela 1

Prioridades da gestão de saúde

Secretaria A	Secretaria B	Secretaria C
1. Saúde da Criança	1. Melhoria na qualidade de vida da população	1. Manter a equipe básica completa através de servidores concursados;
2. Humanização do atendimento	2. Desenvolvimento de projetos inovadores	2. Oferecer infra-estrutura de trabalho;
3. Saúde bucal	3. Mudança da cultura curativa para preventiva	3. Qualidade no atendimento ao usuário do SUS;
4. Saúde da mulher e planejamento familiar	4. Garantir atendimento integral	4. Assegurar a distribuição de medicamentos da farmácia básica com equidade e igualdade;
5. Combate e controle da Hipertensão Arterial e Diabetes	5. Proporcionar estrutura física de qualidade	5. Implantar o serviço de referência e contra – referência e manter o acesso aos serviços especializados fora do município

Fonte: PUDELL; KLEIN (2010)

Como se observa, as prioridades de cada gestor são particulares e individualizadas, não estão sendo compartilhadas por outros gestores de outras Secretarias de Saúde.

O mesmo não acontece com as dificuldades enfrentadas na gestão do Sistema Único de Saúde, como se pode observar na tabela 02.

Tabela 02

Principais dificuldades enfrentadas na gestão do SUS

Secretaria A	Secretaria B	Secretaria C
1-Tabela dos procedimentos de atenção básica desatualizada, com isso o município acaba complementando a maioria dos procedimentos;	1-A Falta de pessoal qualificado no município para auxiliar a equipe básica em questões específicas.	1-Perfil de profissionais que trabalham em instituições de saúde como hospitais, secretarias de saúde, entre outras;
2-Dificuldade de resolução na média complexidade;	2-Município essencialmente agrícola, carente de recursos financeiros e totalmente dependente da Unidade Básica de Saúde	2-Estrutura física;
3- Ausência total do Estado do RS em relação aos repasses financeiros aos municípios;	3- A distancia enfrentada para transportar pacientes para realização dos exames e das consultas especializadas, com isso ainda, faltando veículos, para outras ações de saúde.	3-Desresponsabilização do estado com a saúde do município.
4- Regulamentação da EC 29, para que o Estado e a União cumpram o percentual de aplicação de recursos na saúde, desonerando assim os cofres municipais.		

Fonte: PUDELL; KLEIN (2010)

Onde há ausência total do Estado no repasse financeiro aos municípios e/ou há irresponsabilidade do Estado com a saúde do município, a dificuldade de resolução dos procedimentos de média complexidade ou a falta de profissionais para desenvolvê-los ficou evidente, em 02 (duas) Secretarias de Saúde.

4 SUGESTÕES E MELHORIAS

Pela análise efetuada, verificou-se a deficiência no processo de gestão das Secretarias Municipais de Saúde da região das Missões, haja vista que o atual modelo de gestão é concebido de forma centralizado, de cima para baixo, e normativo. Verificou-se ainda que no processo administrativo são desenvolvidas

ações para cumprir condicionalidades legais, não dando muita importância a algumas atividades essenciais e não utilizando todo o potencial oferecido por essas ações para eficácia da gestão do Sistema de Saúde Municipal.

Portanto, fica claro, na análise, que existe um grande potencial em termos de práticas de gestão a serem explorados pelas Secretarias Municipais de Saúde. Por esse motivo, sugere-se a necessidade de novos arranjos organizacionais e novos modelos de gestão.

Para isso, propõe-se um modelo de gestão para as Secretarias Municipais de Saúde, tendo como parâmetro o modelo de análise de desempenho desenvolvido por Motta (2001).

4.1 APRESENTAÇÃO DO MODELO

O objetivo geral desse modelo é realizar uma análise global do desempenho do serviço, das necessidades do sistema de saúde e da satisfação dos usuários. Em seguida, discutir e formular um plano de ação, baseando na identificação, por parte da equipe de saúde, da missão e dos objetivos principais do serviço, das condições de trabalho e dos problemas básicos de saúde que necessitam de uma atenção especial para enfrentá-los e solucioná-los. E assim, propor mudanças, através de um processo de planejamento participativo.

O modelo consta de 8 etapas, como demonstra a Ilustração 4, proporcionando uma visão geral do fluxograma de desenvolvimento do mesmo.

Para a execução das etapas, é necessário realizar reuniões com toda equipe, a fim de criar um momento exclusivo de reflexão.

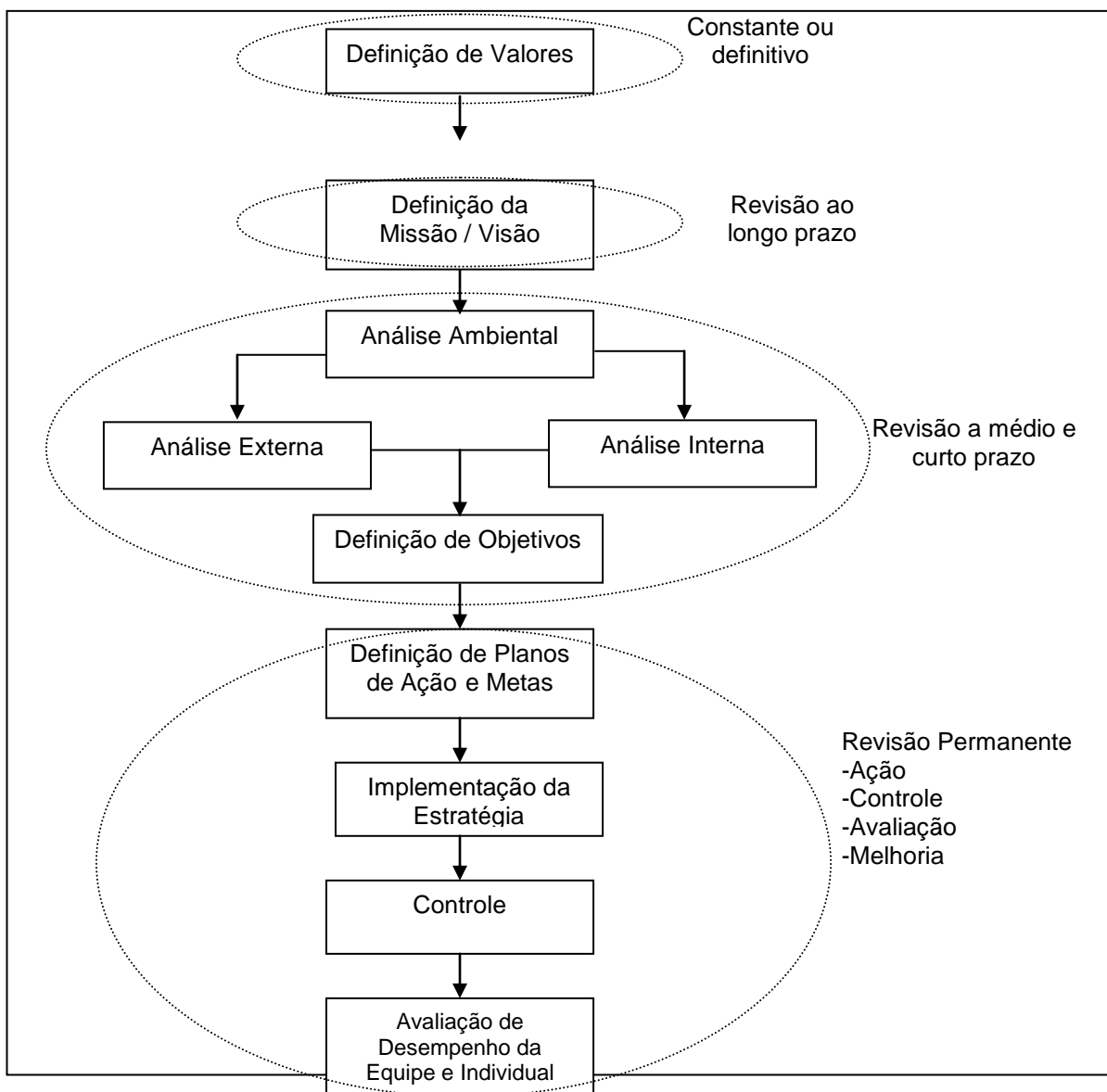


Ilustração 4: Fluxograma das etapas do modelo proposto
 Fonte: Adaptado de MOTTA (2001)

A seguir, serão detalhadas as etapas para implementação do modelo proposto.

4.1.1 Etapa 1:

Os princípios e valores são de grande importância em qualquer organização que almeja cativar a confiança dos seus clientes ou usuários.

Segundo Motta (2001), os valores de uma equipe devem reger todos os comportamentos administrativos, como: eficiência, eficácia e efetividade implícitas em todas as ações administrativas. Mas é preciso ter presente outros valores como: participação, foco no usuário, ética profissional entre outros. Os valores, pois, são os guias para a decisão e a ação do dia-a-dia. Eles inspiram a maneira pela qual a Secretaria de Saúde deve se comportar para atingir seus objetivos. Os valores são características, virtudes e qualidades da instituição. Daí a importância de uma maior discussão, com toda a equipe de saúde, sobre os valores que a secretaria já vem adotando e os novos valores que deveria adotar.

4.1.2 Etapa 2:

Na etapa dois define-se a Missão e a Visão, a missão trata do propósito final que justifica a existência da secretaria e o serviço oferecido. É através da missão que a equipe se estabelece perante o usuário. Os participantes do processo precisam compreendê-lo, saber o que os torna distintos das outras organizações? Para assim, em equipe definir a missão para a instituição. É a missão que cria um compromisso com a organização, define um caráter coletivo e uma identidade própria.

4.1.3 Etapa 3:

A análise ambiental possibilita o conhecimento das ameaças e oportunidades, dos pontos fracos e fortes que restringem as ações da secretaria, das forças que impulsionam e condicionam suas ações.

4.1.3.1 Análise do Ambiente Externo:

É necessário que a Secretaria de Saúde e sua equipe tenham claro quais as influências favoráveis e desfavoráveis do ambiente, ou melhor, do município onde atua, para voltar o seu trabalho na tentativa de sanar as deficiências levantadas nesta fase da reflexão. É preciso refletir sobre a faixa etária atendida, a distribuição

da população, os fatores epidemiológicos, fatores socioculturais, fatores ambientais e econômicos.

4.1.3.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno proporcionará à Secretaria de Saúde conhecer, classificar e monitorar os fatores passíveis de mudanças com o processo de trabalho. Essa análise é importante, pois contribui para a compreensão e valorização do serviço prestado aos usuários.

4.1.4 Etapa 4:

Nesta etapa definem-se os objetivos que segundo Motta (2001, p. 114), “os objetivos são especificações e a operacionalização das estratégias; constitui a referência imediata para a ação”. Os objetivos devem ser claros e específicos, se bem definidos, melhora o desempenho da secretaria.

Os objetivos elaborados devem focalizar as metas, especificar as ações executadas, ser mensuráveis, tangíveis, verificáveis, ser explicáveis, conter a dimensão do tempo e do custo.

4.1.5 Etapa 5:

A elaboração do plano de ação nada mais é do que definir as responsabilidades por meta e resultados específicos. Torna-se necessário que, na elaboração do plano de ação sejam definidas, para cada objetivo, as atividades necessárias, especificar papéis, relações funcionais, responsabilidades, estimar o tempo, custo, recursos, estabelecer controles periódicos por objetivo e metas, prazos e resultados, definir normas e procedimentos de trabalho. São especificados os indicadores de desempenho que permitem à Secretaria confrontar as metas previstas com os resultados alcançados.

4.1.6 Etapa 6:

A implementação da estratégia é um dos momentos mais importantes de todo o processo do planejamento, é a ponte entre a intenção e a realização do plano. Nesta fase, o plano de ação e as estratégias começam a ter contato com a realidade da Secretaria de Saúde.

4.1.7 Etapa 7:

Na etapa sete tem-se o controle a Secretaria deverá elaborar as ferramentas de controle para a realização da avaliação dos resultados, verificação dos pontos fracos e fortes do processo que ocorreram durante a execução do serviço e a implantação do planejamento.

4.1.8 Etapa 8:

Avaliação de desempenho da equipe e individual segundo Motta (2001, p. 121) “o desempenho estabelece a relação real entre uma pessoa e sua organização”, portanto, avaliar o desempenho é medir a competência de uma equipe ou pessoa perante todo o contexto específico ao longo do tempo operacional através do resultado.

O desempenho de uma equipe relaciona-se não só com as condições físicas, os instrumentos de trabalho e as habilidades humanas, mas também com a forma das pessoas pensarem, aprenderem e interagirem.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O MODELO PROPOSTO

O objetivo básico do modelo é ajudar as Secretarias de Saúde a conquistar melhor desempenho e maior satisfação, a partir da formulação de uma visão de gestão estratégica do serviço de saúde pública, já que tradicionalmente, a atuação

da equipe de saúde consiste somente no atendimento clínico da população na Unidade Básica de Saúde.

O resultado desse modelo será um planejamento estratégico que pode ser usado como ferramenta de gestão local, ordenando o processo de trabalho e gerando laços de compromisso e participação. Este não pode deixar de ser tratado como propulsor do desenvolvimento institucional e comunitário, tendo em vista, a qualidade de vida da população a quem as Secretarias devem vigilância e assistência.

A complexidade do serviço de saúde justifica utilizar uma visão estratégica especial, a qual envolva todos os níveis hierárquicos da instituição. Através do processo de trabalho coletivo e participativo, da análise, atribuição de prioridade e avaliação dos problemas, serão propostas ações claras, com objetivos bem definidos, metas a serem realizadas e avaliadas. Esta forma de trabalho dá mais força e poder à equipe e favorece o compromisso individual e coletivo.

É preciso ter em mente que todo processo de planejamento estratégico participativo requer muita análise e debate.

CONCLUSÃO

É inegável que a demanda pelos serviços de saúde crescem, particularmente, no âmbito público municipal, no qual os orçamentos tendem não serem suficientes para atender as demandas da população. A escassez de recursos e o aumento destas pela população demonstram a importância da realização de um bom planejamento no setor de saúde, na medida em que se configura como um relevante mecanismo de gestão, o qual visa conferir direcionalidade ao processo de consolidação das políticas públicas.

Considerando as análises apresentadas, conclui-se que se faz necessário, nas Secretarias Municipais de Saúde dos municípios de abrangência da 12ª Coordenadoria Regional de Saúde, o repensar da forma em que se está formulando o planejamento estratégico, bem como, a implantação de estratégias e os sistemas de controles de gestão.

Como o resultado do modelo de gestão utilizado é centralizado e normativo, poderá acarretar problemas, principalmente, na implantação das ações e estratégias contidas no planejamento já que na formulação deste, não há participação da equipe de saúde deixando de criar um comprometimento da equipe com o planejado, sugeriu-se um novo modelo de gestão que dá prioridade a planos mais flexíveis, descentralizados, participativos, criativos, que permitirá o envolvimento e a responsabilidade de todos os membros da equipe de saúde.

Portanto, ao concluir o presente estudo, espera-se ter contribuído para o melhoramento da gestão pública, mais especificamente nas Secretarias de Saúde e que, o presente estudo, sirva de instrumento reflexivo aos gestores municipais de saúde dos municípios em análise para melhorar suas práticas de gestão.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor, MCDNNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

Associação Paulista de Medicina. **SUS: O que você precisa saber sobre o Sistema Único de Saúde**. São Paulo: Atheneu, 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. São Paulo: IMesp, 1988.

COSTA, Eliezer Arante . **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMA, Diana Vaz De. **Contabilidade pública: integrando união, estados e municípios (Siafi e Siafem)**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 11 ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2007.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25 ed. São Paulo: Malheiros Editora Ltda, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. **Desempenho em equipe de saúde**. Rio de Janeiro: FGV, 2001. Disponível em : http://www.opas.org.br/rh/pub_det.cfm?publicacao=23.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 19 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SOUZA, Renilson Rehen. **O Sistema público de Saúde Brasileiro**. São Paulo: ministério da Saúde, 2002. Disponível em:
[http:// www. Opas.org.br/seviços/arquivos/destaque828.pdf](http://www.Opas.org.br/seviços/arquivos/destaque828.pdf).