

Os principais desafios da gestão em saúde na atualidade: revisão integrativa**The main challenges of health management today: integrative review**

DOI:10.34119/bjhrv3n2-171

Recebimento dos originais: 20/03/2020

Aceitação para publicação: 20/04/2020

Débora Luana Ribeiro Pessoa

Doutora em Biotecnologia Instituição: Universidade Federal do Maranhão
Endereço: Rua 20, quadra 09, casa 14 - Central Park - Araçagy, São José de Ribamar –
MA, Brasil
E-mail: debora.luana@ufma.br

Aline Sharlon Maciel Batista Ramos

Doutoranda em Ciências Médicas
Instituição: Universidade Ceuma
Endereço: Rua Josué Montello, 1 – Renascença II, São Luís – MA, Brasil.
E-mail: alinesharlon@gmail.com

Aíla Maria Castro Dias

Mestre em Saúde do Adulto e da Criança
Instituição: Universidade Federal do Maranhão
Endereço: Rua dos Maçaricos, quadra 16, casa 01 – Ponta do Farol, São Luís – MA,
Brasil.
E-mail: ailadiasfisio@gmail.com

Isabela Bastos Jácome de Souza

Doutoranda em Ciências da Saúde
Instituição: Faculdade Laboro
Endereço: Travessa Jerônimo de Viveiros, 11 – Parque Universitário, São Luís – MA,
Brasil.
E-mail: isabelinhajacome@hotmail.com

Adriana Sousa Rêgo

Doutora em Saúde Coletiva pela Universidade Federal do Maranhão
Instituição: Universidade Ceuma
Endereço: Rua Josué Montello, 1 – Renascença II, São Luís – MA, Brasil.
E-mail: adriana.dsousa@ceuma.br

Lucas de Jesus Bezerra Gonzaga

Especialista em Gestão em Saúde
Instituição: Universidade Estadual do Maranhão
Endereço: Rua Teixeira de Freitas, 2492, Bacabal - MA, Brasil.
E-mail: luca_dijesus@hotmail.com

RESUMO

A gestão em saúde pública é sem dúvida muito importante para o desenvolvimento de ações através de todo sistema de saúde essa afirmação está ganhando muito mais força devido ao pacto de descentralização e regionalização da saúde onde através de um acordo entre a gestão do Ministério da Saúde o Conselho Nacional de Saúde e o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde selaram um pacto de responsabilidades entre os três gestores do Sus o que leva a necessidade de um maior empenho em relação a qualificação desses profissionais. O presente trabalho trata-se de um estudo descritivo exploratório com abordagem qualitativa no qual descreve sucintas a respeito dos desafios da gestão em saúde na atualidade. Consiste em uma pesquisa bibliográfica de fontes secundárias já publicadas, tratando-se de levantamento de informações bibliográficas consultadas em forma de livros, revistas, publicações e impressos escritos. Gerir com qualidade significa ter acima de tudo conhecimento e flexibilidade uma vez que se deve acompanhar não somente as doenças ou agravos a saúde mais também saber lidar com o gerenciamento de pessoas tanto usuários como profissionais. O propósito da pesquisa tem como objetivo primordial descrever quais são os processos utilizados para a gestão da saúde pública no Brasil, além de dar ênfase em pontos importantes como conceituar de forma clara Saúde pública relacionando os desafios da saúde pública na atualidade depois da regionalização do atendimento e buscando relatar as conquistas geradas pelas políticas de saúde pública em nosso país.

Palavras-Chaves: Gestão. SUS. Saúde Pública

ABSTRACT

Public health management is not very important questions for the development of actions across the entire health care system that statement is gaining more strength because the covenant of decentralization and regionalization of health where through an agreement between the Ministry of Health managed the National Health Council and the National Council of Municipal Health Secretaries sealed a pact of responsibilities between the three managers Sus which leads to the need for a greater commitment regarding the qualification of these professionals. The present work it is an exploratory descriptive study with qualitative approach which describes succinct about the health management challenges today. Consists of a literature review of secondary sources have been published, in the case of lifting bibliographic information consulted in the form of books, magazines, publications and writings printed. Managing quality means having above all knowledge and flexibility since it must follow not only the disease or health diseases most also know gives you with managing people both users and professionals. The purpose of the research has the primary objective to describe what are the processes used for the management of public health in Brazil, as well as emphasis on important points like conceptualize clear public health form listing the challenges of public health today after the regionalization of care and seeking to report the gains generated by public health policies in our country.

Key Words: Management. SUS. Public Health

1 INTRODUÇÃO

A saúde pública assim como outros temas importantes possuem inúmeras definições e conceitos, porém, as suas finalidades e importância quando comparados a outros campos de estudo é grandiosamente destacada devido ao seu conceito abranger uma ação coletiva dentro do Estado e da Sociedade Civil com o objetivo de estar totalmente voltada a melhoria das condições de vida dos indivíduos e das comunidades. Além disso possui estratégias que ultrapassam os limites de atendimentos comunitários, chegando a ofertar o acesso a saúde de qualidade em amplos campos de atuação que vão desde o atendimento primário a saúde até as mais diversas especialidades médicas (BRASIL, 2012).

Os problemas encontrados na saúde pública brasileira estão sendo estudados a muitos anos e de acordo com dados encontrados percebe-se que muitas vezes a gestão dos estabelecimentos ou redes de atenção à saúde possuem papel fundamental no que diz respeito a falhas ou mesmo dificuldades operacionais dos sistemas de suprimento a saúde de cada região, incube a cada gestor alimentar um sistema de informação anualmente para que o Ministério da Saúde por meio de levantamento de dados epidemiológicos possa atualizar o repasse financeiro adequado para atender as necessidades de cada região (MARKLER et al, 2015)

Para isso o Ministério da Saúde junto aos conselhos e secretarias de saúde lançaram a portaria GM/MS nº 325 de fevereiro de 2008 estabelecendo assim um pacto de gestão no SUS que disponibiliza de instancias referentes a responsabilidade direta de cada gestor. O pacto de gestão consiste em uma iniciativa de reorganização do sistema de atendimento à saúde que tem como objetivo diminuir as competências de uma só instancia compartilhando assim com os estados e municípios a pactuação de estratégias obtendo uma gestão solidaria dentro do SUS (BRASIL, 2011).

É importante frisar que a alguns anos atrás o atendimento à saúde no Brasil enfrentava uma grande desigualdade entre as regiões, antes da existência do SUS todos os serviços relacionados a saúde pública tinham como mola mestre a previdência social e a mesma destinava recurso apenas para estados com maior número de previdenciários com isso o enfoque maior seria os estados mais desenvolvidos. Graças a iniciativas do poder público junto a federação na década de 90 ocorreu o desenvolvimento de um Sistema Único de Saúde que através de suas políticas públicas e um processo bem elaborado de gestão passaria a oferecer atendimento igualitário a todos os cidadãos (MENDES; BITTAR, 2014).

A gestão em saúde compreende diversos aspectos que vão desde a elaboração de planos e metas para a organização de um determinado projeto até o diagnóstico, conclusão e planejamento de ações que visam a melhoria da qualidade de vida individual e coletiva de cada comunidade. Os gestores públicos somente serão bem sucedidos em suas atividades se com muito esforço e determinação buscarem sempre o empenho e a postura adequada para cada situação uma vez que a gestão assume o papel de guia norteador das iniciativas e decisões que certamente influenciara diretamente na vida de muitas pessoas (OLIVEIRA, 2008).

A gestão em saúde engloba um contexto rico que aborda sistematicamente como ocorre a administração dos órgãos de saúde em todo país além disso a uma importância cada vez mais crescente em distinguir os principais desafios dos gestores para o futuro de suas instituições. É importante deixar claro que gerir não significa apenas ser o chefe ou administrador de um órgão em se tratando de saúde pública é cabível afirma que gerir em saúde não é tarefa fácil, logo, os gestores enfrentam diversos desafios que vão desde o gerenciamento de pessoal que historicamente vem passando por transformações que vão desde métodos, políticas e técnicas que podem potencializar o capital humano em um ambiente de trabalho, proporcionando assim, melhorias organizacionais, e conseqüentemente, uma melhor qualidade no serviço de saúde pública em nosso país.

O presente estudo tem como objetivo descrever quais são os processos utilizados para a gestão da saúde pública no Brasil, além de dar ênfase em pontos importantes como conceituar de forma clara Saúde pública relacionando os desafios da saúde pública na atualidade em nosso país depois da regionalização do atendimento e buscando relatar as conquistas geradas pelas políticas de saúde pública em nosso país tornando assim essa abordagem de valor imensurável, pois servirá de suporte como fonte de pesquisas para todos os tipos de profissionais em saúde e demais interessados.

2 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva por revisão integrativa, desenvolvida através de uma pesquisa de fontes publicadas últimos 10 anos.

No levantamento dos dados foram definidos os seguintes critérios de inclusão: textos disponíveis *online* na íntegra, na forma de livros, revistas, artigos e imprensa escrita relacionados aos desafios da gestão em saúde, publicados no período de 2006 a 2016. Como critérios de exclusão: os que não se adequaram aos critérios de inclusão acima citados, serem

de outro idioma e não possuem publicação conhecida. Assim foi respeitado os aspectos éticos utilizados nesta revisão integrativa, de forma que todos os estudos utilizados são devidamente referenciados e por não envolver diretamente seres humanos não foi necessária a aprovação do projeto de pesquisa em Comitê de Ética de Pesquisa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor compressão da questão posta em estudo houve a necessidade de abordar de uma maneira onde o estudo tivesse uma função de dupla hermenêutica, ou seja, devido ao que foi encontrado no decorrer da pesquisa bibliográfica ter mostrado valores que chama muita atenção nos dados já publicados coube a necessidade de mostra-los de forma mais detalhada. Para isso obteve-se um retorno positivo quanto ao estudo realizado com a utilização de ferramentas de busca “eletrônica” totalizando alta vista de 300 páginas com palavras “Gestão”, 120 com palavras “Desafios da Gestão na atualidade” e 100 com estudos relacionados a “Gestão em Saúde” a seleção dos dados e estudos foi realizada mediante os objetivos do estudo em questão. Foram enquadrados no estudo artigos (14) livros (6), monografia (1) e periódicos (2) publicados de 2006 a 2016. Os sites mais visitados foram google.livros, Lilacs, Medline e Scielo.

Apesar da crescente inserção de políticas públicas percebe-se que ainda há alguns obstáculos que impossibilita a total adequação dos gestores em saúde com relação a seu papel principal, que é de gerir os órgãos públicos de saúde. Alguns vinculam a dificuldade de gerir com qualidade a problemas relacionados aos recursos destinados a manutenção do atendimento público e outros resumem esse fato a falta de capacidade administrativa dos gestores em se adequar as novas ferramentas disponibilizadas pelo Ministério da Saúde atualmente.

Partindo desse princípio em um estudo realizado por Correa (2012) onde foram entrevistados 5 gestores municipais em saúde quando questionados sobre como teria sido feita a escolha/seleção do mesmo para tal cargo ambos responderam sem arroudeio que a grande maioria dos selecionados a atuarem no cargo de gestão é realizada por escolhas ou indicações políticas, a pesquisa mostra ainda que não há divergência entre as respostas quando questionados sobre sua formação profissional para atuação no cargo de gestor em saúde municipal, do entrevistado S1 ao S5 houve uma rara coincidência onde todos já haviam trabalhado ou tinham formação na área da saúde, portanto tinham experiência suficiente para comandar tal cargo.

Segundo um estudo realizado por Fernandez (2015) o mercado de trabalho está cada vez mais exigente e competitivo tanto em se tratando de questões relacionadas a saúde ou outros estabelecimentos, o profissional gestor deve estar preparado para atender as exigências de e cobranças relacionadas ao seu cargo, os mesmos devem dominar fatores como trabalho em equipe, desenvolver competências, saber lidar com situações difíceis com calma e habilidade, saber administrar certos conflitos internos na instituição e tomar decisões de forma correta e rápida, infelizmente no cenário atual o que se vê são gestores despreparados e com pouca capacitação técnica e científica, o autor enfatiza em sua obra que em uma pesquisa realizada pelo grupo Bridge sobre o perfil procurado como gestor excelente, (50,03%) são considerados despreparados para atuarem em tal cargo (38,43%) necessitam de uma melhor capacitação e apenas (11,54%) se encontram preparados para atender as cobranças, necessidades e dificuldades que o cargo exige.

Partindo desse princípio Rodrigues (2011) afirma em uma de suas obras que a área da saúde atualmente vem sendo considerada uma fonte bastante lucrativa, mais infelizmente ainda a muito o que se modificar, uma das principais mudanças deve ocorrer na escolha da gestão das instituições de saúde, para o autor os gestores devem possuir uma capacidade de lidar com diversos fatores que envolvam a saúde e a necessidade da população, o mesmo deve possuir habilidades e conhecimentos acerca de problemas atuais e acompanhar diariamente as inovações tecnológicas que são postas no mercado de saúde. Ao alocar um profissional para o cargo de gestor municipal ou de órgãos de saúde os governantes e planos de saúde devem dar maior ênfase na capacidade do profissional escolhido em saber lidar com situações que requeiram habilidades técnicas e científicas para elaborar planos de resolução de entraves sejam eles a longo, médio ou curto prazo.

Quadro 1 – Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação a escolha dos gestores em saúde.

Título	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Estudo	Fonte
Visão dos Gestores da Saúde Pública de cinco Municípios da Região Ceilero sobre os Desafios do Acompanhamento das Políticas Públicas.	Monografia	2012	Correa TA	Qualitativa Descritiva e Exploratória.	Lume
Capacitação de Gestores.	Artigo	2015	Fernandez C.	Qualitativa.	Revista Gestão de Negocios.uol
Qualidade e acreditação em saúde	Livro	2011	RODRIGUES MV; CARÂP LJ; EL-WARRACK LO; REZENDE TB.	Bibliografia escrita e publicada em forma de Livro.	books.google

Essa afirmativa é reforçada em um estudo realizado por Lorenzetti et al (2014) que retrata em um diálogo entre os gestores das instituições públicas e privadas de saúde a pesquisa envolvendo gestor de ordem municipal, estadual, nacional, ambos médicos com experiência em gestão em saúde pública e dois gestores de órgãos privados sendo um médico e outro administrador ambos com experiência em gestão do sistemas privados de saúde. Quando indagados a responder questões sobre os desafios para uma boa gestão em saúde a nível nacional houve um consenso entre as respostas dos envolvidos na pesquisa onde evidenciaram a pouca capacidade técnica dos nomeados gestores municipais e estaduais enfatizando a importância de práticas de educação continuada a todos os envolvidos no processo de gestão em qualquer município independentemente do número de habitantes, afirmaram também um outro ponto negativo, a mudança frequente de gestores dificulta consideravelmente a continuação de metas e planos pré estabelecidos pelo gestor anterior.

Em uma pesquisa realizada por Nogueira (2006) sobre a continuidade e a descontinuidade administrativa mostra que o cargo de gestor sofre muitas mudanças devido a fatores políticos, fatores técnicos, pressão de grupos sócias e comunitários devido a falhas

no processo de gestão principalmente no âmbito hospitalar, o autor enfatiza que a constante mudança na administração pública traz resultados negativos para a continuidade da assistência financeira distribuída do estado aos municípios, sendo assim importante a adoção de uma prática que vise a implementação da instabilidade permanente de gestores através de algumas medidas que fosse possível antes da nomeação de um administrador de órgão público testar seus conhecimentos e capacidades técnica e científicas.

Complementando o que foi acima citado Goes e Moyses (2012) afirmam que a administração gerencial ou nova gestão visa a ausência de corporativismo de concursos públicos com o intuito de dar continuidade a programas e projetos estabelecidos por determinadas gestões que podem ser arbitrariamente descontinuados devida troca de gestão no poder público, a gestão municipal é considerado um dos cargos que mais sofre com a troca de governantes fato esse que influencia negativamente na produção e continuidade de trabalhos. Essa afirmativa é reforçada por Santos e Amarante (2010) onde relatam que a continuidade de uma boa gestão significa o segmento de processos individuais e coletivos estabelecidos de acordo com as necessidades observadas pelo gestor, a manutenção e sequência dos trabalhos da gestão em saúde poderá trazer à tona alguns questionamentos acerca do trabalho desempenhado. Dar estabilidade ao cargo de gestor envolve muitos fatores que requerem atenção por parte das instituições uma vez que nem sempre se encontra profissionais dispostos a se empenhar continuamente a sua profissão.

Quadro 2 - Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação a gestão continuada como ponto positivo para laboração e desenvolvimento de projetos.

Título	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Estudo	Fontes
Gestão em Saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados.	Artigo	2014	Lorenzetti J; Lanzoni GMM; Assuítí LFC; Pires DE; Ramos FRS	Qualitativo.	Scielo
Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: Fatores que sustentam a administração pública ao longo dos anos.	Artigo	2006	Nogueira AF.	Dissertação.	Biblioteca digital.
Planejamento, Gestão e Avaliação em Saúde Bucal.	Livro	2012	Goes PSA; Moysés SJ.	Bibliografia escrita e publicada em forma de Livro.	books.google
Gestão Pública e Relação Público Privado na Saúde.	Livro	2010	Santos NR; Amarante PDC.	Bibliografia escrita e publicada em forma de Livro.	Scielo.

Em um estudo recente realizado por Cordeiro (2011) nos oito Campi do IFSUL onde foi contestado aos gestores envolvidos no estudo quais os principais desafios encontrados na prática de gestão em saúde (17,14%) apontam a constante atualização de ferramentas e sistemas de saúde pelo SUS, enquanto que (10,27%) atribuem suas dificuldades a formação de pessoas e a falta de educação continuada para os outros profissionais, e a grande maioria (68,57%) apontam como dificultador na prática de gestão a infraestrutura das instituições a falta de recursos financeiros adequados e suficientes para o bom funcionamento do atendimento em saúde assim como as péssimas condições de trabalho não somente dos

gestores mais também de todo corpo profissional das instituições de saúde gerando com isso uma grande insatisfação por parte dos servidores da área da saúde pública.

Estudos mostram que os gestores municipais quando interrogados sobre questões relacionadas a críticas sobre seus estabelecimentos de saúde pública os mesmos afirmam que em determinadas situações se sentem acuados e impossibilitados de mudar a realidade da saúde pública uma vez que não podem dar a assistência necessária a seus funcionários e muito menos compactuar a estrutura física das instituições de acordo com as necessidades da comunidade, infelizmente nem tudo funciona como está escrito, atualmente existem inúmeros programas voltados a saúde da população em geral que descrevem prioridades para determinados pacientes e suas necessidades porém a lentidão do sistema público não disponibiliza recursos que permita o pleno funcionamento desses programas (DAMAZIO E GONÇALVES, 2012).

Complementando os estudos citados acima Almeida (2013) afirma em uma pesquisa bibliográfica bem elaborada que o Sistema Único de Saúde possui inúmeros desafios dentre os quais se destacam estão a falta de recursos e a otimização da distribuição do dinheiro público. Vê se que esses dois problemas consistem nas maiores queixas afirmadas pelos gestores municipais onde enfatizam a falta de recursos financeiros para gerir com qualidade suas instituições. Ainda de acordo com o autor os administradores do dinheiro público preocupam-se em investir na reabilitação de doenças do que em medidas de prevenção através de campanhas de imunização e fortalecimento da atenção básica levando os profissionais de saúde para mais próximo da comunidade.

Quadro 3 - Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação aos principais desafios encontrados pelos gestores na prática de gestão em saúde.

Título	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Pesquisa	Fontes
Desafios da Gestão Pública Contemporânea: uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense.	Artigo	2011	Cordeiro MIGM; Otte J; Santos, EG; Novo LF; Serpa R.	Estudo de Caso	Repositório. UFSC

Desafios da gestão estratégica em serviços de saúde	Livro	2012	Damazio L; Gonçalves CA.	Bibliografia escrita e publicada em forma de Livro.	books.google
A saúde no Brasil, impasses e desafios enfrentados pelo Sistema Único de Saúde – SUS.	Artigo	2013	Almeida DD	Pesquisa Bibliográfica.	Scielo

Visto as dificuldades em gerir estabelecimentos de saúde a pesquisa desenvolvida por Cordeiro (2011) também fez questionamentos referentes às necessidades dos gestores para que eles possam desempenhar suas funções de forma segura mesmo com todas as dificuldades acima citadas. Assim (90%) dos entrevistados responderam que a formação acadêmica na área da gestão ou da administração consiste em uma forte e indispensável ferramenta na prática de gestão em saúde pública sendo que (30%) dos entrevistados além de acharem indispensável a formação acadêmica e profissional afirmam que isso não só auxiliaria no entendimento sobre a gestão mais também como fortalecimento do gestor em saber lidar com situações que requeiram capacidade de improviso, no restante (5%) afirmaram que a formação influenciaria de forma negativa e (5%) afirmaram que visto a importância da prática de gestão e da formação nessa área a mesma deveria ser oferecida e disponibilizada de forma mais acessível a todos.

Desta forma Sarreta (2009) afirma que a importância da formação e capacitação dos gestores para atuarem em saúde pública é muito importante e indispensável assim como a educação continuada com eles. Com a nomeação de gestores capacitados a atender as necessidades e anseios do Sistema Único de Saúde e principalmente na utilização das ferramentas disponíveis pelo sistema para notificação por parte dos gestores certamente o sistema público de saúde poderá adquirir eficiência e eficácia no atendimento e na assistência à saúde. Além de ser favorável para o desenvolvimento e fortalecimento dos órgãos de saúde pública uma boa gestão permite a continuidade de projetos que muitas vezes são interferidos devido a troca frequente de gestores municipais, por isso, Brasil (2008) afirma que o profissional gestor deve ser titulado com alguns cursos básicos de

especialização, mestrado, doutorado ou mesmo de administração pública, isso possibilita ao mesmo mais facilidade em desempenhar suas atribuições com qualidade e segurança.

Quadro 4 - Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação a formação e capacitação dos gestores em saúde.

Título	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Estudo	Fontes
Desafios da Gestão Pública Contemporânea: uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense.	Artigo	2011	Cordeiro MIGM; Otte J; Santos, EG; Novo LF; Serpa R.	Estudo de Caso.	Repositório. UFSC
Educação permanente para em saúde para trabalhadores do SUS	Livro	2009	Sarreta FO.	Bibliografia escrita e publicada em forma de Livro.	books.scielo
13ª Conferência Nacional de Saúde: saúde e qualidade de vida, políticas de estado e desenvolvimento	Relatório Final. Ministério da Saúde.	2008	Brasil	Série C Projetos, Programas e Relatórios MS.	Conselho. Saude.Gov.br

Através de um estudo realizado por Lotufo e De Miranda (2007) envolvendo um estudo de casos múltiplos em 12 secretarias estaduais de saúde e seus respectivos gestores e mais 36 dirigentes sendo eles funcionários de órgãos referentes a saúde pública do país incluindo regiões Sul, Sudeste, Centro - Oeste, Nordeste e Norte, os desafios atuais da gestão pública na percepção dos gestores entrevistados consistem em uma lista onde se destacaram reclamações do tipo: 1º Burocracia na realização de ações e investimentos em saúde principalmente solicitação de exames especializados; 2º Falta de integração entre os gestores municipais estaduais e federais; 3º Resistência as mudanças e centralização de recursos; 4º Inexistência de planos de carreira e remuneração insuficiente visto ao excesso de atribuições; 5º Disponibilidade de recursos insuficientes para atender as necessidades municipais; 6º Problemas políticos e de governabilidade.

Complementando o que foi citado acima através de um estudo bibliográfico realizado por Martins e Waclawovsky (2015), onde o autor abordou 14 bibliografias com dados de 1996 a 2012 observou – se que os gestores em saúde enfrentam problemas e dificuldades tanto internas como externas, envolvendo questões em destaque como; de relacionamento pessoal entre profissionais, questões burocráticas, falta de auditoria em saúde, fatores financeiros, dificuldades de gestão dos recursos humanos e muitos outros fatores que contribuem de forma negativa para o bom funcionamento dos órgãos de saúde e também para o desenvolvimento de programas estabelecidos pelos gestores Municipais e Estaduais de saúde.

Tal como citado por Fortunati (2008) a ineficiência dos planos de saúde e dos recursos destinados a mesma se deve ao fato da má distribuição desses recursos financeiros, percebe-se antes de chegar ao seu destino de origem o dinheiro público passa por vários cortes. Em se tratando de saúde pública a gestão se depara com incontáveis desafios sejam eles financeiros ou burocráticos. Como ficou implícito na pesquisa realizada em quase todo o país observou-se alguns desafios referidos pelos gestores de cada região, atualmente ser gestor requer ter capacidade de liderar e resolver situações que muitas vezes podem até difamar a própria imagem de profissional como cidadão, pois, o mesmo deverá arcar com certos problemas que não são de seu respaldo profissional, porem aos olhos da comunidade o gestor está à frente de todos os problemas da comunidade e deve ser responsável por resolvê-los.

Quadro 5 - Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação as queixas referentes as dificuldades impostas pela falta de financiamento e a dificuldade de gerir por fatores externos.

Título	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Estudo	Fontes
Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em secretarias de Saúde	Artigo. Rev. Adm. Pública	2007	Lotufo M; Miranda AS.	Estudo de caso.	Lilasc
Problemas e desafios encontrados pelos gestores públicos no processo de Gestão em Saúde.	Artigo	2015	Martins CC; waclawovisky AJ.	Revisão Bibliográfica.	Scielo
Gestão da Educação Pública: caminhos e desafios	Livro	2008	Fortunati J.	Bibliografia escrita e publicada em forma de Livro.	books.google

Em se tratando de educação continuada aos gestores de saúde sejam eles secretários estadual, municipal ou federal, administradores de hospitais e redes de atenção primaria a saúde, ministro da saúde e outros gestores responsáveis por gerir pessoas e instituições a pratica de educação continuada em saúde tem se mostrado a melhor arma para continuidade de um trabalho eficiente com gestores de instituições ou órgãos de saúde. De todos os periódicos qualitativos encontrados em Serralvo (2009) e Berreta (2011) cerca de 90% deles atribuíram o aperfeiçoamento a formação e educação continuada como sendo fator positivo para os gestores enfrentarem os desafios da atualidade e 10% encontrados em estudos desenvolvidos por Lotufo (2007) e Santos (2010) citam que além da pratica de educação em saúde é necessário que os gestores possam ter acesso aos recursos adequados para atuar de forma integral atendendo todas a necessidades de seus pacientes, da equipe de trabalho e da infraestrutura das instituições.

De acordo com Santos, Bertolozzi e Hino (2010), os profissionais de saúde assim como todos os profissionais de outras áreas não portam todo conhecimento necessário para dar assistência a todos os casos. Além da crescente atualização das ferramentas a serem

utilizadas os gestores ainda devem estar atentos a novas epidemias conhecer agentes causadores de doenças e estar atento a questões epidemiológicas não só locais mais em sentido de prevenção deve acompanhar o que acontece a nível mundial, assim evidencia-se como positivo o espaço para educação permanente mesmo que o profissional possua formação em áreas específicas da saúde ou da administração.

Quadro 6 - Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação a importância da prática da educação continuada aos gestores.

Título	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Estudo	Fontes
Gestão em Saúde Pública	Artigo Rev. Científica da Faculdade das Américas.	2009	Serralvo SF; Silva RN.	Qualitativo	Portal.laamericas.edu
Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em secretarias de Saúde	Artigo Rev. Adm. Pública	2007	Lotufo M; Miranda AS.	Estudo de caso.	Lilacs
Modelo de avaliação da gestão municipal para o planejamento em saúde.	Caderno Saúde Pública	2011	Berreta IQ; Lacerda JT; Calvo MCM	Qualitativo	Scielo
Necessidades de saúde na atenção primária: percepção de profissionais que atuam na educação permanente.	Artigo Rev. Acta Paul Enferm.	2010	Santos PT; Bertolozzi MR; Hino P.	Qualitativo	Scielo

Após avaliação de estudos sobre a importância das políticas públicas como base para um bom resultado nas questões que envolvam a gestão dos serviços de saúde percebeu-se que é necessário que os gestores tenham responsabilidade em adota-las e procurar está sempre se atualizando uma vez que as políticas públicas englobam objetivos, estratégias, mecanismos e regras para a tomada de decisões utilizadas na pratica da administração

pública Segundo um estudo desenvolvido por Lacerda et al (2013) onde (87,5%) das literaturas estavam relacionadas a gestão na organização dos serviços de saúde e (12,5%) relacionados as políticas públicas como base para a gestão dos serviços de saúde faz-se perceber que a uma intenção de mostrar a real situação da saúde pública com relação ao que está proposto em palta e o que está sendo disponibilizada, vê-se também que é necessário uma maior interação dos gestores com as políticas públicas em segui-las como base para a organização das instituições.

Em relação a importância das políticas públicas para o processo da gestão em saúde em uma pesquisa desenvolvida por Miranda et al (2013) envolvendo 21 conselheiros e representantes dos usuários e dos trabalhadores da região metropolitana de Belém apresenta dados acerca da inegável contribuição das políticas de saúde pública fundamentadas pelo Sus e da realização das conferencias de saúde, pois, através disso pode-se tornar cada vez mais público o acesso a informação sobre os direitos e deveres de cada cidadão. Porem apesar da transparência em que essas políticas públicas fornecem em relação a prática de gestão entre gestores e usuário o autor aponta algumas dificuldades e suas consequências sobre a forma de implantar os conselhos de saúde na região estudada, dentre as mais importantes destaca-se:

➤ Dificuldade: Baixa qualificação dos conselheiros para fiscalização das políticas públicas.

✓ Consequência: Dificuldade para colocar os conselhos para funcionar e se organizar de forma qualificada e eficiente;

➤ Dificuldade :Dificuldade de acesso à informação principalmente em relação aos gastos públicos.

✓ Consequência: Controle da execução das políticas públicas ineficaz;

➤ Dificuldade: Cultura organizacional baseada nos modelos tradicionais de gestão.

✓ Consequência: Estrutura burocrática, privatista e descentralizadora.

Percebe – se que existe sim uma preocupação em relação a esses dois fatores, é importante frisar que para se ter uma boa gestão é necessário que seja posto em pratica todos os programas disponibilizados a saúde pública além de dar maior ênfase as políticas públicas em vigência e acesso a participação popular principalmente as informações referentes a

transparência de recurso público destinado aos municípios podendo assim evitar que o gestor seja responsabilizado por algo que não esteja dentro de sua jurisdições. Para Paim et al (2006) as políticas de saúde traçam prioridades para o desenvolvimento de ações no poder público além de envolver as relações políticas econômicas e sociais dos fatores relacionados a saúde permitindo conhecer as necessidades econômicas e de financiamento entre os estados e municípios, buscando dar maior disponibilidade de recursos para atender de forma igualitária a todas as regiões do país.

Quadro 7 - Síntese das publicações que se enquadraram com os objetivos do estudo em relação a importância das políticas públicas.

Titulo	Periódico	Ano	Autores	Tipo de Estudo	Fonte
Gestão dos Serviços de Saúde Pública	Artigo Rev. Hospitalar e Inovação em Saúde.	2013	Lacerda LF; Barbosa MSA; Lopes D.	Revisão Integrativa	Scielo
Gestão Social no Contexto das Políticas Públicas de Saúde: Uma Reflexão Crítica no Sistema Único de Saúde.	Artigo	2013	Miranda SRM; Silva RSB; Souza KCN.	Revisão de Literatura	Scielo
Política, planejamento e gestão em saúde: balanço do estado da arte.	Artigo Rev. saúde pública	2006	Paim, JS; Texeira CF.	Revisão Integrativa	Scielo

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das incessantes tentativas de reconstituir o sistema de saúde pública brasileiro o que se percebe através de pesquisas realizadas sobre o assunto é a notável grande carência nesta área, ao adentrar no universo da gestão em saúde é possível diagnosticar vários entraves dentro da administração e direção dos órgãos de saúde nacional. A falta de recurso financeiro, a incapacidade dos gestores, a falta de organização e relações políticas interferem consideravelmente na prática de desenvolvimento da gestão em saúde pública.

Mediante todas as informações supracitadas no decorrer do estudo é cabível afirmar que ao longo dos anos o país sempre demonstrou uma instabilidade negativa em relação ao emprego do recurso advindo da União para os estados e municípios, a literatura bibliográfica enfatiza que a prática de gestão inequívoca está sendo uma das principais falhas no que se refere ao emprego do recurso público, para complemento e resolução desse enigma é necessário a adoção de leis que incorporem fatores judiciais quanto a nomeação de profissionais indicados ao cargo de gestor de órgãos de saúde pública, tendo os mesmos que serem portadores de capacidade técnica, científica e administrativa para atuarem frente ao cargo mencionado.

Afora todos os problemas de origem financeira posto em pauta pelos gestores, ainda se observou dificuldades burocráticas dos sistemas de saúde, infraestrutura e local de trabalho impróprio para atender as necessidades da comunidade e dos profissionais de saúde, inexperiência ou incompetência de gestores que não possuem capacidade de atuar frente a administração Federal, Estadual e Municipal. Todos esses fatores são considerados desafios da saúde pública na atualidade e necessitam de resolução com urgência devido a caótica situação que se encontra a saúde pública do país, assim pode-se perceber que os problemas com a gestão dos serviços públicos existem desde anos atrás desde sua implantação e a resolução deles está a vista de todos, faltando apenas uma maior reorganização dos planos de ação sobre o assunto discutido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Demésio Dario. A saúde no Brasil, impasses e desafios enfrentados pelo Sistema Único de Saúde – SUS. Universidade Federal de Pernambuco. **Rev. Psicol. Saúde** vol. 5 n°. 1 Campo Grande jun. 2013. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php>. Acesso em: 06 abr.2019.

BERRETA, Isabel Quint; LACERDA, Josimari Telino de; CALVO, Maria Cristina Marino. Modelo de avaliação da gestão municipal para o planejamento em saúde. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 27(11):2143-2154, nov, 2011. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csp/v27n11/08.pdf> Acesso em: 06 fev. 2019.

BURITI, Maria Carolina. **10 desafios da saúde brasileira pelo próprio Ministro**. 24 de março de 2014. Disponível em: <http://saudebusiness.com/noticias/10-desafios-para-a-saude-brasileira-pelo-proprio-ministro/> Acesso em: 11 abr. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Departamento de Apoio à Descentralização. Coordenação-Geral de Apoio à Gestão Descentralizada. Diretrizes

operacionais: **Pactos pela Vida em Defesa do SUS e de Gestão**. V. 1 2006 (Série A. Normais e Manuais Técnicos) 76p.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. Plano Nacional de Saúde – PNS : 2012-2015 / Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. – Brasília: Ministério da Saúde, 2011.

_____. Conselho Nacional de Saúde. **13ª Conferência Nacional de Saúde: saúde e qualidade de vida, políticas de estado e desenvolvimento**. Relatório Final Brasília, DF: Ministério da Saúde 2008. Série C Projetos, Programas e Relatórios).

CORDEIRO, Maria Inês Gonçalves Medeiros et al. IFSUL. XII Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Desafios da Gestão Pública Contemporânea: **uma Análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense – IFSUL**. p. 15 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br>. Acesso em 28 fev. 2019.

CORREA, Tatiane Armendaris. **Visão dos Gestores da Saúde Pública de Cinco Municípios da Região Ceilero Sobre os Desafios do Acompanhamento das Políticas Públicas**. 2012. 31f. Monografia (Especialização do Programa de Pós- Graduação em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.

DAMAZIO, Luciana; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Desafios da gestão estratégica em serviços de saúde**. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FERNADEZ, Claiton. **Capacitação de Gestores**. Revista Gestão & Negócios Edição. Nº 76. Publicado em 14 de Jun. de 2015 Disponível em: <http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/radar-coporativo/capacitacao-de-gestores/2649/>. Acesso em: 06 abr. 2019.

FORTUNATI, Jose; Gestão da Educação Publica: **caminhos e desafios**. – Porto Alegre. Artemed, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 12 ed. São Paulo: Atlas S. A, 2011.

GOES, Paulo Savio Angeiras de; MOYSÉS Samuel Jorge. **Planejamento, Gestão e Avaliação em Saúde Bucal**. – São Paulo: Artes Medicas, 2012.

LACERDA Luciana Ferreira et al. Gestão dos Serviços de Saúde Pública: Uma Revisão Integrativa. **Rev. de Adm. Hospitalar e Inovação em Saúde**. Universidade Federal de Minas Gerais 12 set. 2013 v 11, nº 2. Disponível em: http://www.scielo.br/Life_url=http://revista.face.ufmg.br Acesso em: 02 de mar. 2019.

LOTUFO, Marcia; MIRANDA, Alcides Silva de. Sistemas de direção e práticas de gestão governamental em secretarias de Saúde. **Rev. Adm. Pública** [online]. 2007, v. 41, nº 6, p. 1143-1163. ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://www.dx.doi.org/10.1590/S0034-76122007000600007>. Acesso em 21 fev. 2019.

MARKLER, William H et al. **Compreendendo a Saúde Global** 2ª ed. AMGH Editora Ltda. Artmed, 2015. Disponível em: <https://books.google.com.br/books>. Acesso em: 22 de mar. 2016.

MARTINS, Caroline; WACLAWOVSKY, Aline Josiane. Problemas e desafios encontrados pelos gestores públicos no processo de Gestão em Saúde. **Rev. de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS** Vol. 4, N. 1. Janeiro/Junho. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n6/12.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2019.

MIRANDA et al, Shirle Rosângela Meira de. Gestão Social no Contexto das Políticas Públicas de Saúde: Uma Reflexão Crítica no Sistema Único de Saúde. **Rev. Eletrônica do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Universidade do Contestado**. Ano 3, nº 2, p. 135-153, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/csp/v27n11/08.pdf> Acesso em 07 abr. 2019.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. 10. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2012.

MENDES, Jose divino Vaz. BITTAR, Olímpio J. Nogueira V. **Perspectivas e Desafios da Gestão Pública no SUS**. Rev. Fac. Ciênc. Med. Sorocaba, v.16, nº1, p 35-39, 2014.

NOGUEIRA, Fernando do Amaral. Continuidade e Descontinuidade Administrativa em Governos Locais: **Fatores que sustentam a ação pública ao longo dos anos**. Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo. - 2006. 139f. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/pdf>. Acesso em: 11 abr. 2019.

OLIVEIRA, Fatima Bayma de. Política de Gestão Pública Integrada. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. 348p.

PAIM, Jenilson Silva. TEXEIRA, Carmem Fontes. **Política, planejamento e gestão em saúde: balanço do estado da arte**. Revista saúde pública. 2006; 40 (n esp): 73-8. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf>. Acesso em: 06 fev. 2019.

PINHO, Adelmo et al. Manual Básico de Saúde Pública: **um guia prático para conhecer e garantir seus direitos**. - Penápolis: Edição dos autores, 2012. 70p.: il

RODRIGUES, Marcos Vinicius et al. **Qualidade e acreditação em saúde**. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011. (Gestão em Saúde FGV). Disponível em: <https://books.google.com.br/books> Acesso em: 22 fev. 2019.

SANTOS, Patricia Tavares Dos et al. Necessidades de saúde na atenção primária: percepção de profissionais que atuam na educação permanente. **Rev. Acta Paul Enferm**, São Paulo, v 23, n. 6, p.788-795, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v23n6/12.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2019.

SANTOS, Nelson Rodrigues dos; AMARANTE, Paulo Duarte de Carvalho. **Gestão Pública e Relação Público Privado na Saúde**. – Rio de Janeiro: Cebes 2010. 324p.

SARRETA, Fernanda de Oliveira. **Educação permanente para em saúde para trabalhadores do SUS**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 248p. Disponível em: <http://books.scielo.org.br> Acesso em: 22 fev. 2019.

SERRALVO, Flavia; SILVA, Rogério Nazário. **GESTÃO EM SAÚDE E SAÚDE PÚBLICA**. Interação. Revista Científica da Faculdade das Américas Ano III – nº 2 – 2º semestre de 2009. Disponível em: <http://www.portalamericas.edu.br/revista/pdf/ed5/art5.pdf> Acesso em: 06 fev. 2019.