

GESTÃO HOSPITALAR: O CASO DA POLICLINICA NAVAL XYZ

SOUZA, Claudio Alexandre de¹

ALTAF, Joyce Gonçalves²

COSTA, Débora Vargas Ferreira³

TROCCOLI, Irene Raguenet⁴

RESUMO

O presente estudo de caso analisou a Policlínica Naval XYZ e tem o objetivo de demonstrar a importância da gestão, ressaltando algumas práticas administrativas na organização dos serviços de saúde. Fundamentou-se o trabalho a partir de levantamento teórico de caráter exploratório das teorias da administração nas organizações dos serviços de saúde, seguida de uma pesquisa de campo descritiva e análise qualitativa. Como resultado, pode-se verificar que a unidade estudada segue corretamente os padrões de gestão inclusive com reconhecimento externo, entretanto, as práticas de gestão devem ser sempre ressaltadas em virtude da rotatividade de seus profissionais.

Palavras Chaves: gestão; administração hospitalar pública; qualidade de vida; serviços.

ABSTRACT

This case study examined the XYZ Polyclinic Nave (XYZPSPA) and aims to demonstrate the importance of management, highlighting some administrative practices in the organization of health services. The work was based under the influence of the main theories of management and administration in organizations of health services, followed by an exploratory qualitative research, as well as its analysis. It was concluded that the unit properly following the management standards including external recognition, however, management practices should always be highlighted because of the turnover of its professionals.

Keywords: management; public hospital administration; life quality.

¹ Especialista com MBA em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense. E-mail: alexlinx@ig.com.br.

² Mestre em Administração, Coordenadora e Professora da Faculdade Machado Sobrinho. E-mail: jgaltaf@yahoo.com.br.

³ Doutoranda em Administração e Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora. E-mail: debora1@powermail.com.br.

⁴ Doutora em Administração e Professora do MADE Estácio de Sá. E-mail: irene.troccoli@estacio.br.
<http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>

INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a gestão nos seus serviços. Nesse contexto, um setor que se destaca é o da saúde, porque sua clientela deseja, cada vez mais, a satisfação e o atendimento de suas necessidades com humanização e qualidade. Dessa forma, a gestão transformou-se em um novo desafio para os administradores e passou a ser um instrumento diferenciado e importante na condução e operacionalização dos centros de saúde.

Na busca pela eficiência na gestão e visando atender aos anseios dos usuários percebe-se que as teorias de gestão e administrativas nas estruturas gerenciais em todos os níveis têm influenciado, ao longo do tempo, a organização do trabalho das equipes, fato que está se refletindo na humanização do atendimento, na produtividade e na qualificação dos profissionais, na integralidade do cuidado e na divisão de tarefas a serem realizadas.

A formação dos novos e a requalificação dos profissionais para atuar na perspectiva de gestão proposta pelas esferas governamentais e privadas exigem do gestor competências de caráter educativo, humanitário, assistencial, administrativo e político. Sendo todas essas competências, engajadas no compartilhamento de informações e conhecimento que o profissional tem do processo de gestão em saúde, do desencadeamento de processos sociais, integrando ações de coletividade, dos serviços assistências e da avaliação dos resultados, visando à melhoria da qualidade do serviço.

Diante do exposto, o presente estudo objetivou expor a gestão como o novo desafio dos administradores e gestores em todos os níveis gerenciais, demonstrando a influência das teorias administrativas e de gestão na organização dos serviços de saúde, enfocando a qualidade da assistência, como subsídio para uma reflexão do processo de trabalho na Policlínica Naval XYZ.

A fundamentação teórica teve como finalidade tornar evidente o quanto a gestão passou a ser um desafio para os administradores contemporâneos. Diversos pontos da teoria foram estudados com o intuito de entender e analisar a instituição estudada. Dentre essas teorias destacam-se: a definição administração hospital; a administração hospitalar pública; a qualidade dos serviços e a qualidade de vida no trabalho.

Para se atingir o objetivo predeterminado, utilizou-se como procedimentos metodológicos o levantamento bibliográfico exploratório e pesquisa de campo <http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>

descritiva, obtendo dados para uma análise qualitativa, assim, foram realizadas pesquisas em forma de entrevista com profissionais da PNSPA, visando captar a percepção gerencial da instituição

Durante a compilação dos resultados observou-se a coerência da alta gerência e dos integrantes da Policlínica no tocante aos desafios para gerir uma unidade com uma média anual de 18.000 atendimentos, este fato só está ocorrendo em virtude do nivelamento de todas as informações pertinentes a padronização da gestão, inclusive com premiação de gestão concedidas por durante o ano de 2013. O presente estudo está dividido em cinco partes, além desta introdução: referencial teórico, metodologia, estudo de caso, resultados da pesquisa, conclusão, com sugestões para futuros estudos.

Para atingir os objetivos almejados neste trabalho, é fundamental a análise de quatro aspectos preponderantes.

O primeiro ponto se refere a definição administração hospital. Ressalta-se que essa temática tem sido assunto debatido mundialmente e no cenário brasileiro não tem sido diferente, no qual muitos autores (MINTZBERG *et al*, 2000; STEINBERG, 2003; PORTER, 1986) têm se desdobrado sobre este tema com o fim de estudar ou auxiliar os gestores na condução de suas instituições de maneira harmoniosa e otimizada permitindo as boas práticas de administração e gestão.

Além disso, destaca-se também aqui a Administração Hospitalar Pública e suas peculiaridades. Outro item destacado nesse referencial é a qualidade dos serviços que encontra-se em um processo evolutivo em virtude da qualificação e requalificação não somente dos gestores, mas de todos os níveis com poder de decisão com vistas ao alcance de resultados do planejamento estratégico.

Finalmente, destaca-se a qualidade de vida por acredita que a qualidade nos serviços prestados por qualquer organização, principalmente de saúde pública, esta diretamente ligada qualidade de vida dos seus colaboradores diretos e indiretos com as suas atividades.

1. ADMINISTRAÇÃO HOSPITALAR

Segundo Chan (2013 p.1) "a cobertura universal é a melhor maneira de consolidar os ganhos em saúde obtidos durante a década anterior. É um equalizador social, poderoso e a expressão máxima da justiça".

O mesmo autor, completa que o relatório Mundial da Saúde (2013), na sua primeira mensagem chave demonstra a importância da pesquisa no fornecimento de resposta para melhorar as condições de saúde, o bem-estar e o desenvolvimento dos seres humanos. A cobertura universal tem a finalidade de prover o acesso a serviços de qualidade, a promoção, prevenção, tratamento, reabilitação e cuidados paliativos, e proteção contra riscos financeiros.

A integração geopolítica e socioeconômica, assim como a integração cultural é ocasionado pela necessidade do poder econômico de prover mercados consumidores, em substituição ou integração a um mercado já saturado, originando a globalização dos sistemas.

Com a globalização dos serviços é ilusório pensar que possa existir nas pequenas e médias organizações a existência de uma área única de estratégia, centralizando e coordenando a concepção das estratégias. Como observa Mintzberg et al. (2000), pequenas ações e decisões tomadas por todos produzem grandes mudanças de direção, destacando assim a necessidade de maior envolvimento dos colaboradores nas estratégias deste tipo de organização.

A temática gestão hospitalar tem sido assunto debatido mundialmente e no cenário brasileiro não tem sido diferente, no qual muitos autores têm se desdobrado sobre este tema com o fim de estudar ou auxiliar os gestores na condução de suas instituições de maneira harmoniosa e otimizada permitindo as boas práticas de administração e gestão (MINTZBERG et al., 2000; STEINBERG, 2003; PORTER, 1986).

Carvalho (1984), define a instituição hospitalar como aquela devidamente aparelhada em material e pessoal, que se destina ao diagnóstico e ao tratamento de pessoas que necessitam de assistência médica diária e de cuidados permanentes de enfermagem, em regime de internação. Dessa forma, as utilizações de práticas de melhoria da gestão nas organizações de saúde contribuem para a melhoria da qualidade do cuidado por meio da minimização dos riscos.

Corroborando com o autor, Galvão (2003) destaca que o hospital moderno ajusta-se a todo o momento a um novo modelo. Sua meta, além de tratar e curar doentes, é oferecer conforto, espelhando-se nos modelos hoteleiros, preocupado em proporcionar bem-estar aos seus usuários. Assim, deixa-se de lado a visão austera de sua estrutura, buscando criar um clima familiar e de harmonia. Neste novo modelo, para ser eficiente a organização hospitalar deve possuir, como pontos fortes

e diferenciais, a qualidade dos seus serviços, contribuindo para a melhoria da prestação dos serviços que oferece.

Dessa forma, a importância dos instrumentos de gestão pública na saúde representa atualmente um dos maiores desafios das organizações. A intensa globalização de produtos e serviços obriga as organizações a contratar funcionários experientes e qualificados. Elas são obrigadas a conciliar a competitividade com novos padrões de conhecimentos técnicos profissionais, inclusive no setor de saúde.

Em virtude da globalização e da otimização de recursos, assim como o aumento da expectativa de vida dos brasileiros os gestores de saúde pública devem estar preparados para lidar com as diversidades existentes no processo de gerenciamento das unidades, incentivando o desenvolvimento de competências gerenciais, comportamentais e de relacionamento em todos os níveis de decisão.

1.1. Administração Hospitalar Pública

Em estudo realizado pelo Conselho Nacional dos Secretários de Saúde (BRASIL, 2004), que analisou as Estruturas de Recursos Humanos das Secretarias de Saúde dos Estados e do Distrito Federal e a Pesquisa da Rede Observatório de Recursos Humanos/Instituto de Medicina Social/UERJ (2004) que resultou no Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e Educação no SUS (ProgeSUS) em 2006, em seu relatório informou que os problemas apresentados no campo da gestão da educação, apesar de significativos investimentos, são: falta de qualificação dos profissionais; ausência de programas de educação continuada; inexistência de Escolas de Saúde Pública, etc., são apontados com menor frequência (21%), frente aos de gestão do trabalho.

Apesar de o relatório prever investimentos na área de saúde nos seguimentos de gestão, treinamento, qualificação e requalificação para os profissionais estabelecidos pelo Pacto pela Saúde, entretanto este processo tem que ser estruturado, realizado e implementado e aplicados em ações estabelecidas nos planos estaduais de educação permanentes em saúde, definidos conjuntamente pelas secretarias estaduais e municipais de saúde.

Brasil (2006), dispõe que de acordo com a cartilha do ProgeSUS ele é um programa de cooperação técnica e financeira com estados e municípios, que tem como objetivo desenvolver ações conjuntas entre os entes federados com vistas à

criação e/ou fortalecimento e modernização dos setores de gestão do trabalho e da educação no SUS, visando sua efetiva qualificação.

O mesmo autor completa que o programa é constituído de quatro componentes considerados pilares de todo o planejamento para a estrutura municipal de saúde, que são:

- Estruturação da Gestão do Trabalho e Educação no SUS (Componente I). Esse componente busca auxiliar no atendimento às necessidades para a organização da área de Gestão do Trabalho e da Educação na saúde. Relaciona-se à instituição formal do setor, a definição de equipe e estrutura física adequada, além da aquisição de equipamentos;

- Sistema de Informação Gerencial para o Setor de Gestão do Trabalho e da Educação no SUS (Componente II). Disponibilização, pelo Ministério da Saúde, de Sistema de Informação Gerencial para a área de gestão do trabalho e educação das Secretarias de Saúde que desejarem adotá-lo;

- Capacitação da Equipe da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS (Componente III). Qualificação dos gestores e técnicos e gestores da área, para que desenvolvam conhecimentos que os auxiliem na perspectiva da modernização da gestão do trabalho em saúde. Estão previstos a elaboração de material didático e a realização de oficinas, cursos presenciais ou à distância, por meio de estruturas formadoras já existentes. Sua execução será viabilizada mediante a construção de parcerias com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), CONASS, CONASEMS e Instituições que, reconhecidamente, atuam e contribuem, em diversos campos, para a melhoria e aprimoramento do SUS;

- Sistema Nacional de Informações em Gestão do Trabalho do SUS – InforSUS (Componente IV). Constituição do Sistema Nacional de Informações em Gestão do Trabalho do SUS, abrangendo os sistemas de informações das secretarias municipais, estaduais e do Ministério da Saúde. O InforSUS será integrado por um conjunto de dados, definidos pela Comissão Intergestores do ProgeSUS (CIP).

2. QUALIDADE EM SERVIÇOS

As empresas privadas, assim como as organizações públicas, encontram-se cada vez mais preocupadas com a qualidade de seus produtos e serviço fornecidos e prestados aos clientes. No tocante a área de saúde, privado e público, a gestão

dos serviços de saúde é norteada como um diferencial para o sucesso dos administradores visando atender as necessidades da população a ser atendida.

A qualidade dos serviços encontra-se em um processo evolutivo em virtude da qualificação e requalificação não somente dos gestores, mas de todos os níveis com poder de decisão com vistas ao alcance de resultados do planejamento estratégico. Este processo evolutivo tem como direção atender as aspirações e necessidades da população de uma atenção à saúde que garanta um atendimento humanizado e adequado síntese decisórias

Bonato (2011), ressalta que hospitais são instituições prestadoras de serviços de grande importância social, possuindo alta complexidade e peculiaridade, portanto a prática da "Qualidade" adquire enfoque e diferencial específicos. Conhecer a história, evolução e funcionamento dos hospitais permite delinear o cenário em que se configuram as ações da "Qualidade", que deram início às práticas que tiveram suas primeiras iniciativas nos setores voltados a produtos, e se aproximando posteriormente da área de prestação de serviços, como saúde, educação e outros.

Grönroos (2003, p. 90) afirma que "a boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada".

Mendes (2012), completa que a qualidade é um pilar fundamental de qualquer setor de atividade. No setor da saúde, a qualidade deixou de ser um fator opcional e tornou-se uma prioridade, uma exigência e um requisito de enorme importância na gestão das organizações de saúde, representando a sua responsabilidade, ética e respeito pelos cidadãos que a elas recorrem.

Araujo et al (2009), afirmam que o conceito de qualidade em serviços de saúde passou, ao longo dos anos, do enfoque puramente técnico para um enfoque mais abrangente, no qual se tenta satisfazer as necessidades, interesses e demandas de três grupos: os prestadores do serviço de saúde, os que gerenciam tais serviços e os que o utilizam. Cada um destes grupos tem interesses e opiniões próprios sobre melhoria de qualidade dos serviços de um hospital.

Face o exposto, tanto a qualidade de vida no trabalho, assim como, a qualidade em serviços não são procedimento dicotômicos, os gestores tem que desenvolver procedimentos gerenciais, em conjunto com os seus colaboradores, de forma integrada e interdisciplinar, visando propiciar um atendimento mais humanizado a população a ser atendida pela unidade de saúde pública.

2.1. Qualidade de Vida e os Serviços de Saúde Pública

A qualidade nos serviços prestados por qualquer organização, principalmente de saúde pública, esta diretamente ligada a qualidade de vida dos seus colaboradores diretos e indiretos com as suas atividades.

Fernandes (2005), conceituou Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como a gestão dinâmica e contingência de fatores físicos, tecnológicos, instrumental, psicossocial e organizacional, para melhorar a desempenho funcional, sabendo-se que os funcionários são conhecedores das necessidades para melhor desenvolver suas atividades dentro da organização.

Uma das definições de treinamento diz que "treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais" (CHIAVENATO, 1995, p. 215)

O treinamento em qualquer unidade de saúde deve ser de responsabilidade dos recursos humanos em linha com o gerente da área de atuação do funcionário selecionado, visando otimizar e permitir a qualificação adequada a função.

Segundo Campos (1992), um dos mais importantes conceitos dos programas de qualidade está na premissa de que somente se melhora o que se pode medir e, portanto, é preciso medir para melhorar. Assim, faz-se necessário avaliar, de forma sistemática, a satisfação dos profissionais da empresa, pois, nesse processo de autoconhecimento, as sondagens de opinião interna, são importantes ferramentas para detectar a percepção dos funcionários sobre os fatores intervenientes na qualidade de vida e na organização do trabalho.

A existência de um padrão de excelência deve envolver todos os integrantes da unidade de saúde, em todos os níveis, com profissionais experientes e qualificados, com sistema de treinamento e requalificação constante visando garantir a qualidade dos serviços prestados pela unidade de saúde, proporcionando a satisfação e a fidelização aos processos a serem determinados aos pacientes.

3. ESTUDO DE CASO: POLICLÍNICA XYZ DE SÃO PEDRO DA ALDEIA

A Policlínica XYZ de São Pedro da Aldeia (PXYZ SPA) foi criada em 1999 e é um órgão público federal da administração direta, com autonomia administrativa,

inserida na estrutura do Ministério da Defesa (MD), no Comando da Marinha (CM), diretamente subordinada ao Comando da Força Aeronaval (ComForAerNav).

A organização presta serviço de saúde de pronto atendimento médico e odontológico e ambulatorial de clínica médica, ortopedia, ginecologia, cardiologia, gastroenterologia, odontologia, nutrição, fonoaudiologia, psicologia, psiquiatria, infectologia, fisioterapia e atendimento a pacientes especiais.

Apoia o adestramento e aperfeiçoamento técnico-profissional, executa atividades de medicina operativa, zela pela higidez física e mental dos aeronavegantes e apoia as atividades da Junta de Saúde para atividades especiais (JSAE) e Junta Regular de Saúde (JRS). Procedem as inspeções de saúde do pessoal não aeronavegantes executando o previsto na legislação pericial em vigor.

A Policlínica Naval XYZ encontra-se atualmente em seu quadro de funcionários com 157 funcionários entre militares e civis, sendo 149 militares (há 10 militares da reserva exercendo a Tarefa de Tempo Certo TTC) dos quais 49 oficiais e 100 praças e 8 funcionários civis.

A PNSPA é um órgão público federal da administração direta, com autonomia administrativa, inserida na estrutura do Ministério da Defesa (MD), no Comando da Marinha (CM), diretamente subordinada ao Comando da Força Aeronaval (ComForAerNav).

Atualmente a Policlínica Naval realiza aproximadamente 18.000 atendimentos com uma equipe de 157 pessoas englobando a área médica e administrativa, abrangendo 41 municípios. Com o desenvolvimento da região e o aumento da expectativa de vida, os gestores ao longo dos anos vêm desenvolvendo procedimentos gerenciais com a finalidade de prover o desenvolvimento do serviço de saúde de forma sustentável e humanizado para com os seus pacientes.

Em dezembro de 2013 veio o reconhecimento com a premiação em excelência na gestão através do Premio Qualidade Rio Troféu e Diploma Prata.

3.1. Metodologia da Pesquisa

O presente artigo é um estudo de caso realizado na Policlínica, entre fevereiro e março de 2014. Optou-se por esta metodologia porque de acordo com Gil (2002, p.54) o estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Para Yin (2001), durante muito tempo o estudo de caso foi encarado como um procedimento pouco rigoroso, mas hoje é visto como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu tempo real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto são claramente percebidos.

Dentre os propósitos apontados por Gil (2002), para se utilizar o estudo de caso, destaca-se: explorar situações da vida real cujos limites não são claramente definidos, preservar o caráter unitário do objeto estudado; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formular hipóteses e desenvolver teorias.

Assim, acredita-se que essa foi a melhor opção metodológica para atingir os objetivos da pesquisa que eram de se entender aos desafios a serem enfrentados pela policlínica em virtude do crescimento da demanda quanto ao atendimento de militares da ativa, reformados e seus dependentes.

De acordo com Malhotra (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporcionam *insights* capazes de conduzir o pesquisador a compreensão do contexto onde está inserido o problema de pesquisa – e, em última análise, conduzir o pesquisador a compreensão do próprio problema – adotou-se tal metodologia no intuito de alcançar a compreensão, em termos gerais, da gestão da instituição.

Como estratégia metodológica, foi adotada a entrevista em profundidade, semi-estruturada na forma de um roteiro, visto o pequeno número de gestores da alta administração e a necessidade de obtenção da maior qualidade de informações possível, de forma a compor a base para projetos futuros e decisões a serem tomadas pelos pesquisadores.

A população abrangida na aplicação do questionário foi composta de militares responsáveis pela direção de departamento e seus auxiliares. Realizou-se uma pesquisa qualitativa referente quanto aos desafios a serem enfrentados pela policlínica em virtude do crescimento da demanda quanto ao atendimento de militares da ativa, reformados e seus dependentes.

A amostra utilizada no trabalho e adotada ao decorrer da realização do estudo, a amostra foi não probabilística por conveniência, onde o pesquisador seleciona os membros da população que lhe darão informações com mais facilidade, para que se tenham as condições necessárias à análise pretendida no estudo.

A amostra pesquisada foi de 10 membros da equipe hospitalar na área de gestão, o que corresponde ao universo total de 157 pesquisados. Os pesquisados foram convidados a participar de forma espontânea, respeitando os princípios éticos e os direitos de privacidade e anonimato dos sujeitos participantes do estudo. Buscou-se também o consentimento dos pesquisados através do "Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE" e, a medida que concordavam com o Termo, preenchiam-no normalmente, abrindo os primeiros caminhos para o início do processo de todo o estudo.

3.2. Análise dos Resultados

A análise dos resultados tem por finalidade fazer o exame da pesquisa qualitativa sobre as respostas dadas nas entrevistas realizadas com os profissionais de saúde da Policlínica Naval XYZ. Conforme mencionado na metodologia, foram realizadas dez (10) entrevista com membros da equipe da policlínica que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

A primeira e a segunda pergunta estão relacionadas ao nome e ao cargo que o entrevistado ocupa dentro da organização. Todos os entrevistados ocupam cargo de gerencia, optou-se por funcionários de nível gerencial por que um dos propósitos da pesquisa era o de verificar a ótica e a importância da gestão em seus níveis de decisão para a PNSPA.

A terceira questão estava relacionada ao tempo que o entrevistado atua na instituição. Essa pergunta se fez relevante para que se possa qualitativamente analisar se o tempo é uma variável de interferência na dedicação, capacitação e desenvolvimento do entrevistado na função. Verificou-se que esse tempo de atuação fica entre seis meses e quatro anos. Vale ressaltar que há na alta administração das organizações militares a rotatividade, procedimento inerente a sua atividade principal, o que determina que os procedimentos de gestão sejam normatizados através de documento próprios visando manter a qualidade dos serviços prestados.

Em relação à questão 4, essa versava sobre o principal foco da organização. Dentre algumas respostas destacam-se:

"A preocupação gerencial da organização visando prover um atendimento humanizado para com o público alvo". (entrevistado nº1)

"A satisfação do usuário e gestão nos padrões do modelo de excelência em gestão" (entrevistado nº. 2).

"A manutenção adequada e o restabelecimento da saúde através dos exames laboratoriais" (entrevistado nº. 3)

<http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>

"Atendimento com qualidade e eficiência a grande demanda" (entrevistado nº.4).

As respostas corroboram com a política existente dentro da estrutura de saúde da organização sobre o conceito de humanização do atendimento e a satisfação dos usuários.

A questão 5, possuía como foco entender "qual a demanda anual de atendimento da policlínica". Segundo alguns entrevistados foi verificado que:

"No ano de 2013 a demanda foi da ordem de 18.000 atendimentos" (entrevistado nº. 1, 2, 9 e 10).

"O número de foi aproximadamente de 18.000 com uma área de abrangência da PNSPA de 41 municípios" (entrevistado nº. 8).

"Não sei os números, mas a demanda é grande". (entrevistado nº. 3, 4 e 5).

Foi observado que os funcionários diretamente ligados à alta gerência tinham o pleno conhecimento do elevado número de atendimento, o quantitativo e a abrangência da unidade. Entretanto, houve profissionais que sabiam que a demanda é grande, mas não tinham a real noção dos números e ainda houve dois entrevistados que realmente não tinham a noção sobre a abordagem.

Na questão 6, foi questionado sobre quais eram as três principais demandas da policlínica.

"Atendimento Pericial (Junta Regular de Saúde (JRS) e Junta de Saúde para Atividades Especiais (JSAE), operativa e assistencial)" (entrevistado nº. 2).

"Cardiologia, ginecologia, gastroenterologia e odontologia" (grande parte dos entrevistados).

Nesta etapa da pesquisa observa-se que os profissionais têm a percepção das demandas e as suas necessidades. Tal fato permite manter o planejamento e gestão da organização sempre atualizada.

A questão 7, visa relatar de como são geridas as três (03) principais demandas atendida pela policlínica.

"Há um prévio atendimento por profissional qualificado otimizando o trabalho e reduzindo o tempo de espera" (entrevistado nº. 4).

"As consultas são previamente marcadas e os atendimento dos aeronavegantes na JSAE são através de mensagem emitidas pelas organizações do complexo aeronaval e respondidas com as datas dos exames e consultas" (entrevistado nº. 5).

"Por marcação através do SAME (Serviço de Arquivo Médico e Estatística)" (entrevistado nº. 7).

Como em qualquer atividade os desafios de gestão a serem enfrentados são enormes e na área de gestão de saúde não seria diferente, o SAME permite uma dinâmica maior e o planejamento adequado das diversas consultas da unidade.

A questão 8, procurou-se observar o principal desafio a ser superado para uma boa gestão na unidade, de acordo com a sua experiência como gestor.

"O principal desafio a ser superado para uma boa gestão e a capacitação da força de trabalho e da liderança, assim como a sua sensibilização e do usuário do sistema de saúde da PNSPA" (entrevistado nº. 2).

"O aumento de profissionais qualificados e a mudança de pensamentos sobre as práticas de gestão visando a sua atualização" (entrevistado nº. 1, 3, 4, 5 e 8).

"O planejamento de verbas para a capacitação periódica dos profissionais em virtude de escassez de verbas" (entrevistado nº. 8 e 9).

A modernização das práticas de gestão passou a ser um mantra entre os administradores e no setor de saúde uma necessidade visando otimizar recursos humanos, materiais e financeiros.

Na questão 9, que versava se o setor de Recursos Humanos possui ferramentas de controle de faltas e atenuar os prejuízos causados, percebeu-se que o índice de faltas de funcionários é um fator prejudicial e compromete a unidade. Nesta etapa houve sete respostas informando que o índice de falta realmente é um fator prejudicial a unidade e três que não influenciaria.

Acredita-se que o absenteísmo é um dos grandes problemas em qualquer atividade. Tendo em vista que o profissional faltoso deverá ser substituído imediatamente, e sabedor que no tocante a prestadora de serviço de saúde para repor o profissional, imediatamente, requer uma logística maior da organização.

Na questão 10, buscou-se verificar se o setor de recursos humanos possuía ferramentas de controle de faltas e quais seriam estas ferramentas. Em relação a esse item houve a unanimidade em relatar que havia sim e a ferramenta é o controle diário de presença realizado por todos os departamentos. Este controle de presença de funcionários quando realizado de forma efetiva e eficaz permite a antecipação das ações do gestor para a substituição do profissional faltoso.

Na questão 11, foi verificada a existência de ferramentas para atenuar os prejuízos causados pelas faltas e quais seriam estas ferramentas. Nesta etapa, também observou-se, que todos os funcionários tinham plena consciência das ferramentas utilizadas. A principal ferramenta utilizada e a substituição do faltoso

pelo retém (reserva) que encontra-se de folga no dia ou a própria dobra do funcionário até a chegada de outro profissional.

Foi relatado também que na impossibilidade de atendimento ao paciente na PNSPA, ele será transferido pela unidade móvel para o hospital público ou conveniado mais próximo e unanimidade em relatar que havia sim, e a ferramenta é o controle diário de presença realizado por todos os departamentos. Foi ressaltado também pelos entrevistados que nos casos mais graves, tanto militar e dependente assim como civis, na região são acionado as unidades aéreas do Complexo Aeronaval para realizar uma Evacuação Aeromédica (EVAM).

A Policlínica Naval XYZ, possui profissionais com plena consciência das suas responsabilidades além de uma estrutura peculiar em virtude de possuir o apoio de unidades aéreas para transportes de enfermos graves.

Apesar desta estrutura ajudar na gestão do dia a dia dos administradores, ela também requer dos gestores e de todos os profissionais de saúde e apoio, uma gama de conhecimento e eficiência peculiar na gestão da unidade.

Na questão 12, foi observada a opinião dos entrevistados sobre quais seriam os prováveis motivos que levam ao o gestor de saúde pública a não realizar uma boa administração em suas unidades?. As respostas são:

- "A falta de capacitação da liderança. A não realização de uma gestão na qual as necessidades e expectativas da força de trabalho não são levadas em consideração na tomada de decisão" (entrevistado nº. 2).
- "A alta demanda e a quantidade de profissionais qualificados de saúde pública para o atendimento" (entrevistado nº. 3).
- "A falta de recursos sustentáveis para uma boa qualidade de atendimento" (entrevistado nº. 4).
- "A falta de recursos para capacitar os profissionais, falta de conhecimento das necessidades de sua clientela" (entrevistado nº. 9).

O insucesso dos gestores em qualquer área demanda de vários fatores que vão se somando até tornar-se insuperável a sua administração.

No caso da PNSPA não seria diferente, pois foram observadas algumas colocações divergentes entre os níveis de decisão. Esta divergência geralmente se dar pela visão e conhecimento das prioridades da unidade como um todo e a prioridades de cada setor.

Apesar das colocações pode-se observar que a unidade vem realizando reuniões periódicas visando manter a gestão unificada e resolver os problemas de forma estratégica.

Na questão 13, foi verificada a opinião dos entrevistados sobre quais estratégias possíveis para melhorar os setores que não atendem ou não estão atendendo o planejamento estratégico da instituição. Os resultados dessa questão segue.

"Realizar análise ambiental tanto interna como externa, assim como o mapeamento dos riscos e a avaliação dos indicadores permitindo o planejamento direcionado corretamente do setor para as diretrizes da organização" (entrevistado nº. 1, 3, 4, 5 e 8).

"Prover em quantidade e qualificados adequadamente os profissionais médicos, auxiliares e de apoio visando um atendimento humanizado para com os pacientes" (entrevistado nº. 2, 6, 7, 9 e 10).

Como principal demanda dos respondentes, foi à necessidade manter o quadro de funcionários qualificados. Na atualidade a organização vem incentivando, principalmente os marinhaeiros, no estudo universitário visando desta forma, elevar a qualificação dos seus funcionários e com isso melhorar percepção de gestão e controle de qualidade nos setores.

Na questão 14, verificou-se quais políticas públicas de gestão de saúde da policlínica seriam referência para as unidades de saúde da Região dos Lagos. As respostas seguem.

"A Policlínica naval XYZ através de seus integrantes participa de seminários, debates e congressos sobre saúde pública e aeronáutica" (entrevistado nº. 1).

"A Policlínica participa reuniões de gestão das campanhas públicas de vacinação nacional" (entrevistado nº. 9).

"A Policlínica é a única unidade militar de saúde da Marinha de Guerra do Brasil na região dos Lagos" (entrevistado nº. 8).

As políticas públicas de gestão de saúde adotadas na PNSPA são referência para as unidades de saúde da região dos lagos, demonstrando que a unidade não é uma ilha e está atendida com as novas práticas de gestão e sendo divulgadora para outras organizações da área de saúde pública.

Finalmente, na questão 15 foi versado que com o crescimento da expectativa de vida da população brasileira, e na opinião dos entrevistados qual seria a principal demanda a ser superada ou atendida pelo futuro Gestor de Saúde Pública na Policlínica Naval XYZ e por quê. Assim, é disposto todas as respostas, a saber:

"Todos os serviços prestados pela policlínica serão afetados com o aumento da demanda" (entrevistado nº. 4, 5, 7 e 8).

"Com o aumento da expectativa de vida e com a crescente demanda de usuários será necessário a construção de um hospital para atender com a qualidade adequada aos usuários" (entrevistado nº. 9).

"O serviço móvel de urgência, tendo em vista ser o Hospital Naval XYZ a nossa referência para atendimento, internações e a crescente demanda de usuários residentes na Região dos Lagos" (entrevistado nº. 2).

O crescimento da expectativa de vida da população brasileira é um fato, os futuros gestores devem ter consciência que esta será uma das principais demanda a ser superada ou atendida pelas unidades de saúde.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O termo gestão é debatido constantemente no meio empresarial, principalmente em virtude da globalização e a abertura econômica brasileira. A democratização e estabilidade econômica permitiu que os brasileiros passassem a ter acesso a mais educação, houve demanda por mão de obra especializada, contratação de novos funcionários, elevação da renda familiar, a uma alimentação adequada, a uma vida mais digna do que os seus antepassados.

Com a melhora de vida dos brasileiros a expectativa de vida também aumentou em todas as classes sociais, este aumento veio com a demanda por determinados serviços em todas as áreas.

Na área de saúde, esta demanda passou a ser constantemente permeada por críticas oriundas de políticas públicas implementadas pelas esferas de governo, assim como, aos preços e gestão do setor privado na área de saúde.

Tendo em vista que a gestão permeia toda e qualquer ação dos administradores, pode-se afirmar que as políticas de gestão na área de saúde, tanto pública como privada, devem levar a sociedade, logo leva-se gestores, a refletir sobre a adequada administração das unidades de saúde pública, visando a gestão como um novo desafio a ser trabalhado com planejamento e transparência para transpor os obstáculos pertinentes ao cargo.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que os profissionais da Policlínica Naval XYZ têm grande saber sobre gestão de saúde pública, e a alta direção vem implementando políticas gerenciais com o objetivo que os procedimentos gerenciais sejam de conhecimento em todos os níveis de decisão, para que os usuários tenham um atendimento mais humanizado no momento difícil de suas vidas.

Desta forma, acredita-se que as estratégias de gestão implementada pela organização têm surtido efeito positivo e vem contribuindo para um processo humanizado e adequado aos 18.000 atendimentos realizados.

Entretanto, como em toda organização e no tocante a Policlínica não seria diferente, há gestões e procedimentos a serem melhorados e de acordo com a pesquisa, os gestores em todos os níveis de decisão deverão debater as perspectiva de modo a manter o aperfeiçoamento dos profissionais de saúde, seja através de cursos, seminários palestras internas e externas, assim como assessorar a alta administração de saúde para a construção de um hospital visando atender adequadamente a demanda da Policlínica Naval XYZ.

Visando realizar um trabalho mais abrangente no futuro sugere-se: incluir na pesquisa os militares das Unidades Aéreas, que utilizam os serviços da PNSPA; abarcar na pesquisa os dependentes, assim como os militares da reserva remunerada e reformados; embrenhar-se na pesquisa deste artigo e fazer comparação com unidades de atendimento de saúde pública; e aprofundar a pesquisa com as unidades de saúde que atendam os Esquadrões Distritais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BONATO, V. L. **Gestão de qualidade em saúde:** melhorando assistência ao cliente. Revista O Mundo da Saúde. São Paulo-SP 23 de maio de 2011.

BRASIL, Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Estruturação da área de recursos humanos nas Secretárias de Saúde dos Estados e distrito Federal.** Conselho de Secretários de Saúde. Brasília: CONASS, 2004.

BRASIL, Ministérios da Saúde. **Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS (ProgSUS).** Brasília: Ministério da Saúde, 2006. Disponível em: <<http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cartilhaprogesus.pdf>>. Acesso em: 02/03/2015.

CAMPOS, D. B. de. **Aspecto Geral sobre a Competência das Ações Acidentaria:** Ações sumárias, Revisionais e Indenizatórias. (Monografia do Curso de Graduação em Administração). Rio Grande: Fundação Universidade do Rio Grande, 2004.

CARVALHO, L. F. **Serviço de Arquivo e Estatística de um Hospital.** 3. ed. São Paulo: Associação Paulista de Hospitais, 1984.

CHAN, M. **Relatório Mundial da Saúde,** Pesquisa para a cobertura universal da saúde. OMS, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho, como medir para melhorar.** 5. ed. Salvador-BA: Casa da Qualidade, 2005.

GALVÃO, J. **O segmento de Saúde para o desenvolvimento regional no município de Blumenau – SC: a participação do Hospital Santa Isabel.** (Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Regional). Blumenau: Universidade Regional de Blumenau, 2003.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÖNROOS, C. **Marketing - Gerenciamento e Serviços.** 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENDES, V. de M. P. **Qualidade no Serviço Nacional de Saúde: Evolução recente e perspectivas futuras.** Escola Nacional de Saúde Pública. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, 2012.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e de concorrentes.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** 4. ed. São Paulo: Gente, 2003.

YIN. R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.