

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

IZABELLY AZEVEDO

A COMPLEMENTARIEDADE DOS SERVIÇOS HOSPITALARES JUNTO AO
INSTITUTO CIVITAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

CURITIBA

2019

IZABELLY AZEVEDO

A COMPLEMENTARIEDADE DOS SERVIÇOS HOSPITALARES JUNTO AO
INSTITUTO CIVITAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão da Saúde, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão da Saúde.

Orientadora: Prof^a Msc Lais Carolini Theis

CURITIBA

2019

“Nunca, jamais, desanimeis. Embora venham ventos contrários”.

Santa Paulina.

RESUMO

Este artigo objetiva analisar as necessidades da complementariedade dos serviços hospitalares, com ênfase no Sistema Único de Saúde (SUS), junto ao Instituto Civitas de Desenvolvimento Humano (ICDH), no qual é possível identificar o modelo de gestão antes e após a inserção da organização social. Para tanto, realizou-se um levantamento para conhecer o modelo de gestão anterior, bem como a presença da organização social. Foi inevitável a identificação dos desafios dos gestores em atuar numa gestão conjunta e por fim, quais ações de melhorias para que a situação de emergência na saúde fosse restaurada. A prestação de serviços de saúde do Instituto Civitas, traz soluções imediatas, com aplicações de ferramentas fundamentais para uma mudança com resultados positivos. Verificou-se que o risco único é que o planejamento não seja o suficiente para suprir a demanda do Hospital São Marcos situado no Município de Nova Veneza no Estado de Santa Catarina.

Palavras-chave: Gestão Hospitalar. SUS. Hospital

ABSTRACT

This article aims to analyze the complementarity needs of hospital services, with emphasis on the Unified Health System (SUS), with the Civitas Human Development Institute (ICDH), in which it is possible to identify the management model before and after the insertion of the organization Social. Therefore, a survey was conducted to know the previous management model, as well as the presence of social organization. It was inevitable to identify the challenges faced by managers in joint management and, finally, what actions to improve the health emergency was restored. The provision of health services of the Civitas Institute brings immediate solutions, with applications of fundamental tools for a change with positive results. It was verified that the unique risk is that the planning is not enough to supply the demand of the Hospital San Marcos located in the Municipality of New Venice in the State of Santa Catarina.

Key words: Hospital management. SUS. Hospital.

LISTA DE SIGLAS

IBGE	- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
ICDH	- INSTITUCO CIVITAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO
OS	- ORGANIZAÇÃO SOCIAL
OSCIP	- ORGANIZAÇÃO DA SOCIEDADE CIVIL DE INTERESSE PÚBLICO
SUS	- SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	APRESENTAÇÃO	7
1.2	OBJETIVO GERAL.....	8
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.4	JUSTIFICATIVAS	8
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1	GESTÃO HOSPITALAR	9
2.2	ORGANIZAÇÃO SOCIAL	11
2.3	GESTÃO COMPARTILHADA.....	12
3	DIAGNÓSTICO E SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
3.1	O INSTITUTO CIVITAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (ICDH)	13
3.2	DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	13
3.3	O MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA.....	15
3.4	HOSPITAL SÃO MARCOS.....	15
4	PROPOSTA TÉCNICA.....	17
4.1	PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	17
4.2	RECURSOS.....	17
4.3	RESULTADOS ESPERADOS.....	17
4.4.	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO CORRETIVAS.....	18
5	CONCLUSÃO.....	19
	REFERÊNCIAS.....	20

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O estudo será realizado no Hospital São Marcos, situado no município de Nova Veneza, Estado de Santa Catarina, o qual está sob gestão do Instituto Civitas de Desenvolvimento Humano por meio do Contrato de Gestão nº 001/2017, homologado em 15 de setembro de 2017, que possui como objeto o “gerenciamento, operacionalização e a execução das atividades, ações e serviços no Hospital São Marcos, inclusive em regime de plantão 24 horas” tendo como obrigação “prestar serviços de saúde que estão especificados no plano de trabalho à população neoveneziana, bem como aos usuários do SUS – Sistema Único de Saúde”.

O hospital em referência foi fechado em março de 2017, após a publicação do Decreto Municipal nº 226, que declarou situação de emergência na saúde pública de Nova Veneza. Em seu artigo 4º estabelece que “ficam autorizados as medidas e providencias urgentes e extraordinárias para a solução imediata que o fato requer, estabelecendo a contratação por dispensa de licitação, se for o caso”. A partir disso, o Instituto Civitas firma um contrato administrativo com o município para não deixar a população sem atendimento, até a abertura do chamamento público para firmar o contrato de gestão.

O Instituto Civitas de Desenvolvimento Humano (ICDH) é uma instituição sem fins lucrativos com objeto social nas áreas da saúde, meio ambiente e educação. Foi criado em meados de 2005 e qualificado como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) pela Lei Federal nº 9.790 de 23 de março de 1999. Sua atuação é referência na área da saúde a partir do ano de 2017 atuando nos estados de Santa Catarina e São Paulo, por meio de contratos de gestão, emergenciais e afins firmados com os municípios em que atua.

Ressalta-se que, mesmo o ICDH sendo uma OSCIP perante a federação, não há impedimentos para que a instituição seja uma Organização Social perante os municípios, uma vez que os mesmos possuem leis específicas para tal qualificação. Considera-se que um planejamento para a complementariedade dos serviços públicos hospitalares junto ao ICDH, podem obter resultados positivos, visando aplicar as ferramentas necessárias e desenvolvidas neste trabalho.

1.2 OBJETIVO GERAL

Aplicar um modelo de gestão hospital onde o ICDH aplique seus conhecimentos e habilidades para uma melhoria contínua, considerando um melhor atendimento aos usuários.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar o modelo de gestão anterior e atual presença de organização social;
- Identificar os desafios dos gestores em atuar numa gestão conjunta;
- Propor ações de melhoria ao desafio identificado, situação de emergência na saúde pública.

1.4 JUSTIFICATIVAS

As organizações sociais vêm fazendo parte do cenário brasileiro há mais de 30 (trinta) anos, com a promulgação da Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1988, a qual “dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais”, viabilizando o trabalho em conjunto de entidades sociais com o poder público nas áreas de ensino, pesquisa científica, cultura, saúde, desenvolvimento tecnológico e a proteção e preservação do meio ambiente, por meio de um contrato de gestão.

Identificar os desafios de uma gestão conjunta e propor uma solução proporcionando eficiência na gestão da saúde, tanto para os gestores envolvidos diretamente neste processo quando os usuários finais sejam eles da rede privada de saúde ou do Sistema Único de Saúde (SUS).

É importante compreender como as organizações sociais funcionam através dos contratos firmados com os poderes públicos, para entender a gestão compartilhada, as responsabilidades de cada instituição e seu papel de atuação mediante o contrato firmado.

Neste contexto, a instituição deve realizar um diagnóstico situacional para avaliar e planejar as ações, de modo que possa atingir aos objetivos estabelecidos e firmados em contrato.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO HOSPITALAR

Segundo Franco, Rodrigues e Cazela (2012, p. 45), “A palavra gestão vem do latim *gestione* – ato de gerenciar e administrar – e o gestor organizacional terá de adotar um modelo orientado por princípios e valores expressos na missão e que reflitam a cultura da empresa para administra-la rumo ao objetivo”, sendo assim Franco, Rodrigues e Cazela traz a ideia conjunta de gestão com princípios, sendo que sem o elo dessas duas vertentes dificilmente haverá uma gestão de qualidade.

Alguns autores definem gestão como o eixo de melhorias das atividades, outros ainda dizem que gestão e administração podem se confundir, conforme citado abaixo.

De acordo com Henri Fayol (1930), “é importante não confundir administração com gestão. Gerir [...] é conduzir (uma organização) para o melhor uso possível de todos os recursos à sua disposição [...], isto é, assegurar o funcionamento regular das [...] funções essenciais. A administração representa apenas uma dessas funções” (citado em Wren, 1979, p. 232). Na visão de Roscoe C. Martin, em 1940, “a administração equivale à gestão” embora, segundo observou, houvesse comparativamente menos discussão sobre a “natureza da arte” (Martin, 1965, p. 58). Paul van Riper (1990, p.8) ao analisar os antecessores de 1887 de Woodrow Wilson de meados ao final do século XIX disse: “Note [...] que as palavras administração e gestão têm sido tratadas como sinônimos”. Dwight Waldo (1984, p. 12) observou: “Talvez mais do que qualquer outra coisa, o movimento da ‘gestão’ tenha moldado a perspectiva daqueles para quem administração pública constitui uma investigação independente” (PETERS, B. G.; PIERRE, J.; 2010, p. 35-36).

Compreende-se que a gestão se relaciona com a administração mesmo que as duas atividades não possuam a mesma definição, estão interligadas dependendo uma da outra para alinhamento da execução daquilo que for planejado. A gestão é uma ferramenta de relevância para o desempenho empresarial, institucional e governamental. É através da gestão que é possível avaliar o resultado dos trabalhos efetuados, analisar as condições de melhorias e aperfeiçoamento.

Através da nova gestão que será possível um planejamento adequado no que se diz respeito aos insumos do Hospital São Marcos, como profissionais bem qualificados, medicamentos, alimentos, enxovais entre outras necessidades.

Quando tratamos da palavra hospital, logo nos remete as palavras como saúde e doença, mas além disso essa palavra pode ser definida, segundo Gonçalves

(1983, p. 20) como “[...] uma organização completa. Ele incorpora o avanço constante de conhecimentos, de aptidões, da tecnologia representados pelas instalações e equipamentos”, além disso de acordo com Mirshawka (1994, p.22) “de todas as empresas modernas, nenhuma é mais complexa do que o hospital”, ou seja, vai além da concepção do usuário, que muitas vezes é baseado somente no atendimento, procedimento e saída.

Conforme Borba e Kliemann (2008) existem cinco características que podem definir o hospital como uma empresa de serviços: a) produção e consumo simultâneos, b) produtos personalizados, c) participação dos clientes (pacientes/usuários) nos processos de produção; d) produto intangível e e) ênfase em pessoas, são características que evidenciam a grandeza e a estrutura organizacional que se exige, se aproximando assim com as particularidades de um negócio empresarial. “Além disso, a configuração do setor hospitalar deve considerar fatores contextuais importantes, como modificações em práticas clínicas, mudanças no perfil de demanda, entre outras, que configuram um processo de mudança no setor de saúde” (BORBA; KLIEMANN, 2008, p. 48).

Com o breve conceito das palavras norteadoras deste capítulo, define-se então que gestão hospitalar nada mais é do que buscar melhorias na área hospitalar, a qual exige profundo estudo e análise para aplicação de um projeto com princípios e bases que possam atender as dificuldades do local.

Tratando-se da saúde pública brasileira, de acordo com Azevedo (1995, p. 34) “a Constituição de 1988 incorporou avanços na área de saúde, especialmente no que diz respeito à definição do Sistema Único de Saúde (SUS), sob o comando do setor público, e a adoção de diretrizes descentralizadas”, nota-se que o gerenciamento da saúde não pode ser baseado em suposições e exige um controle rígido, seja na gestão governamental ou não governamental. Nesse sentido, define ainda:

As propostas gerencias para o setor público de saúde que vêm sendo apresentadas compreendem dois eixos: descentralização que envolver a busca de condições para que as organizações públicas de saúde funcionem com maior eficácia e eficiência. [...] apresenta-se proposta de transferência de poder e agilidade para as próprias unidade prestadoras de serviços, especialmente hospitais, dada sua importância assistencial e econômica; e profissionalização do gerente, enfatiza-se a necessidade de desenvolvimento gerencial e a importância de programas de capacitação gerencial como estratégia para a formação de quadros (AZEVEDO, 1995, p. 34).

A gestão hospitalar envolve não somente a administração de seus conflitos internos e externos como a busca pelo atendimento à saúde pública, possuir profissionais qualificados e capazes de operacionalizar as atividades de maneira ágil e eficaz.

2.2 ORGANIZAÇÃO SOCIAL

Organização social (OS) é uma qualificação jurídica obtida através da Lei Federal nº 9.637, de 15 de maio de 1998, ou leis municipais, a qual qualificam pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, das quais suas atividades estejam direcionadas a área de ensino, pesquisa científica, desenvolvimento tecnológico, proteção e preservação ambiental, cultura e a saúde, cumprindo para tantos os requisitos previstos em lei. Além disso, pessoas jurídicas qualificadas como organizações sociais são declaradas como entidade de interesse social e utilidade pública, conforme o artigo 11 da Lei 9.637/98.

Di Pietro (2014) define organizações sociais como:

A qualificação jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, instituída por iniciativa de particulares, e que recebe delegação do Poder Público, mediante contrato de gestão, para desempenhar serviço público de natureza social. Nenhuma entidade nasce com o nome de organização social; a entidade é criada como associação ou fundação e, habilitando-se perante o Poder Público, recebe a qualificação; trata-se de título jurídico outorgado e cancelado pelo Poder Público (Di PIETRO, 2014, p. 580).

De acordo com Prado (2017, não p.) “as organizações sociais são entidade paraestatais do terceiro setor, que é um setor da sociedade civil organizada em entidade privadas prestadores de serviços públicos sem fins lucrativos”.

Bresser Pereira (1995, p. 3) defende que a “estratégia administrativa descentralizada, estará concedendo autonomia aos serviços sociais fundamentais da sociedade”, ou seja, a qualificação das organizações sociais surge para substituir as entidades da administração direta e garantir independência financeira a administrativa aos serviços sociais do Estado, esse era um dos projetos mais importante do governo Fernando Henrique Cardoso.

A contratação de uma organização social é regida pelo contrato de gestão o qual estabelece a descrição das atribuições, responsabilidade e obrigações de cada parte – poder público e OS, conforme artigo 6º da lei federal nº 9.637/98.

2.3 GESTÃO COMPARTILHADA

Segundo Silva Junior (2011, p. 223) “a gestão compartilhada com participação social induz justamente avançar numa perspectiva matricial, permitindo a utilização de estruturas de gestão, porém com a necessária flexibilização capaz de abarcar as especificidades locais”, ou seja, pode existir o compartilhamento de maneira proporcional as explicações de interesse geral e as necessidades peculiares de cada comunidade local.

A gestão compartilhada é o que permite a atuação das OS em conjunto com os órgãos públicos, pois as entidades estão submetidas ao que está previsto em lei. Entretanto, tal fato não impede a autonomia da gestão da organização social ao administrar suas atividades da maneira autônoma desde que atenda aquilo que é exigido no contrato de gestão.

Uma gestão compartilhada é uma oportunidade de se estabelecer uma plataforma de rede comum, de forma que todos os agentes envolvidos possam interagir e compartilhar conhecimentos e experiências. Esse instrumental induz a um acúmulo dinâmico de inteligência institucional, aprofundando a autonomia e o controle de administração, na medida em que permitirá a utilização eficiente de instrumentos de gestão qualificados (SILVA JUNIOR, 2011, p. 223).

3 DIAGNÓSTICO E SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 O INSTITUTO CIVITAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (ICDH)

O ICDH foi fundado em 2005, como uma associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, com sede no município de Joinville, estado de Santa Catarina. Possui como objeto social a promoção da qualidade de vida e de saúde do ser humano, nas áreas da saúde e meio ambiente.

Sua atuação começa de fato em março de 2017, com a assinatura do contrato emergencial firmado com o Município de Nova Veneza/SC. Posteriormente, expande suas atividades para outros municípios da região catarinense e também dos municípios de São Paulo.

É qualificado como organização social no município de Nova Veneza – SC, pela Lei Municipal 2.580, de 25 de agosto de 2017, que “dispõe sobre a qualificação, seleção e contratação de pessoas jurídicas, sem fins lucrativos, como organizações sociais”.

3.2 DIAGNOSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A Saúde Pública sempre será uma questão polêmica, isso porque é tutela do Estado e dos Municípios prover sua eficácia. Ocorre que ao longo dos anos, observa-se que o ente público não é capaz de executar tais atribuições com eficiência. Se depara incansavelmente com situações caóticas nos atendimentos de saúde, se observa cada vez mais a ocorrência de fraudes e desvio de dinheiro destinado à saúde.

É possível observar que são poucas as unidades públicas de atendimento à saúde que são de qualidade, se é que existe alguma. Na cidade de Nova Veneza não é diferente, o caos se instala quando a questão é o cidadão ter um serviço de qualidade e eficiente. Por muito tempo o Hospital São Marcos permaneceu fechado, deixando a mingua os contribuintes do Município, ceifando seus direitos constitucionais de acesso à saúde.

Sempre esteve contido na história do Hospital São Marcos, a dificuldade e falta de recursos para dar à população o atendimento à saúde, mas sempre houve

quem se disponibilizara em dar andamento ao objetivo existente desde a criação do Hospital.

A gestão da saúde, em larga escala, é um ramo de atividade que vem sendo cada vez mais aprimorada, tornando indispensável que o ente público, lance mão deste instrumento, a fim de cumprir seu dever com os cidadãos.

A problemática está em administrar as pessoas que darão atendimento à população, avaliar suas habilidades e qualificações, colocar cada profissional à frente de tarefas que realmente tenham aptidão para fazê-las. Não basta contratar, é primordial que se avalie a especialidade que cada um se encaixa, da mesma forma, se torna imprescindível a constatação destas qualificações. Isto porque, estamos na era das fraudes, e na prestação de serviços de saúde, não há como ser negligente ou ter imperícia nas ações.

A verba destinada a este fim, é outro impasse que traz à tona a necessidade de atuação de pessoas capacitadas, que farão aplicação na forma prevista em lei deste dinheiro, atualmente tão mal aplicado. A questão financeira na gestão da saúde, é tão relevante como a própria prestação do serviço de atendimento, visto que a má administração financeira ou a aplicação indevida de tais verbas, impacta diretamente no atendimento que será prestado.

Diante disso, e pela evidencia de que o Estado ou o Município não podem prover tais serviços, e isso por questões legais, lançam mão das Organizações Sociais para este fim, com objetivo específico de cumprir com seu papel constitucional, provendo o acesso à saúde para toda a população.

O Hospital São Marcos, não é uma exceção, passou por más administrações, que levaram ao encerramento de suas atividades, permanecendo fechado até que o INSTITUTO CIVITAS passou a fazer a gestão dos serviços.

Trata-se de dar solução a uma questão legal, onde o cidadão tem direito de acesso à saúde e não pode o ente público se calar. Esta questão, por óbvio, é capaz de colocar em colapso uma cidade, abala os cidadãos, que se sentem desprotegidos e largados ao acaso. Com o Hospital fechado, muitas pessoas ficaram desassistidas de atendimento, desde os mais simples, até os mais complexos.

O INSTITUTO CIVITAS, tem as qualificações necessárias para dar suporte aos entes públicos no fornecimento de profissionais que farão todo o atendimento, assim como tem experiência suficiente para fazer a gestão administrativa e financeira destes serviços.

3.3 O MUNICÍPIO DE NOVA VENEZA

Nova Veneza é considerada a primeira colônia do Brasil República, emancipado do Município de Criciúma/SC em 1958, é um município com características oriundas da região de Veneza – Itália, reflexos de seus colonizadores imigrantes italianos, possui 13.308 habitantes, segundo dados do Censo IBGE (2010). Suas atividades econômicas estão voltadas para agricultura, avicultura e meta-mecânico.

3.4 HOSPITAL SÃO MARCOS

O hospital São Marcos, situado no município de Nova Veneza, estado de Santa Catarina, foi fundado graças aos esforços do Padre Miguel Giacca que tinha o objetivo de atender espiritualmente os imigrantes italianos. A inauguração ocorreu em 29 de dezembro de 1933, com passar do tempo o Padre Miguel se preocupou em atender a todos que necessitassem de atendimentos, com isso ele solicitou a Madre Geral Elena Arbasino das Irmãs Beneditinas da Divina Providência que enviasse ao Brasil algumas irmãs para dar assistência aos doentes, em 6 de fevereiro de 1936 as Irmãs Missionarias partiram de Gênova/Itália para atuar em prol do Hospital em Nova Veneza/SC no Brasil. (História das Comunidades Província Mãe da Divina Providência)

A estrutura física do Hospital era composta de vinte dependências: doze quartos de internações, uma sala de cirurgia, uma enfermaria, sala para visitantes, sala de consultas médicas e outras salas destinadas a outros serviços e residências dos médicos.

Em 1956 a administração do Hospital São Marcos foi transferida definitivamente a responsabilidade à Sociedade de Educação e Caridade das Irmãs Beneditinas da Divina Providência. De 1971 a 1977 o hospital passa por dificuldades devido ao descredenciamento com o Sistema Único de Saúde (SUS), situação essa que só é revertida um ano após muitas negociações para conseguir o credenciamento do SUS novamente.

Atualmente o Hospital São Marcos encontra-se sob a gestão do Instituto Civitas, com fluxo de atendimento de demanda espontânea e referenciada, conta com

43 leitos dentre as especialidades de clínica geral, obstetrícia e pediatria, seu quadro é composto por 94 médicos e 35 outros profissionais.¹

¹ Consulta realizado no Cadastro Nacional de Estabelecimento de Saúde, disponível em: <http://cnes.datasus.gov.br/pages/estabelecimentos/ficha/identificacao/4211602691558> Acesso: 25 jan 19.

4 PROPOSTA TÉCNICA

Considerando o levantamento dos problemas no Hospital São Marcos e os serviços prestados pelo Instituto Civitas, percebe-se a necessidade da organização dos trabalhos permitindo um atendimento mais eficaz aos usuários do SUS, uma vez que Gestores e a Direção do Hospital tenham um envolvimento maior, bem como o comprometimento, visando sempre na melhoria dos serviços oferecidos.

4.1 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Acompanhamentos nas avaliações, monitoramentos constantes e análises críticas dos processos, são ferramentas fundamentais para uma mudança com resultados positivos. Procurar atuar mais na aquisição de ações locais para a segurança dos pacientes, será um diferencial notório, facilitando assim a propagação da melhoria dos atendimentos.

Oferecer informações atuais sobre a segurança do paciente e políticas de saúde, priorizando a aplicação destes princípios, levando em conta a adaptação das características regionais.

4.2 RECURSOS

Realizar uma seleção criteriosa para adquirir a mão de obra especializada e eficaz, analisando a demanda do Hospital São Marcos, além da análise da gestão de insumos como medicamentos, alimentação, enxovais, entre outros.

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Atender aos usuários de forma cada vez mais humanizada, proporcionar aos colaboradores e gestores um ambiente com gestão eficiente e com notória sabedoria do trabalho que vem sendo executado em prol da população.

4.4 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

O risco observado deste programa visa diretamente que o planejamento não seja suficiente para atender a demanda do Hospital, mesmo tendo como resultado esperado a eficácia no atendimento.

De maneira protetiva a instituição deverá estar constantemente em acompanhamento com as atividades que estão estabelecidas no contrato de gestão, como método de avaliação para que, em casos de não atingimento dos objetivos conseguir traçar ou outro meio de alcançar o que foi proposto.

5 CONCLUSÃO

Após todas as abordagens realizadas através da identificação do modelo de gestão do Hospital São Marcos e a inserção da organização social, além do acesso à gestão anterior, desafios dos gestores em atuar numa gestão conjunta e identificar a situação de emergência da saúde pública, é possível concluir que os serviços prestados pelo Instituto Civitas trazem o complemento essencial para o efetivo atendimento aos usuários do SUS no Hospital São Marcos.

É nítido que as melhorias, planejamentos e acompanhamentos propostos, trarão resultados positivos para os usuários deste sistema de saúde. Principalmente na supervisão do Instituto na seleção de profissionais capacitados e específicos, bem como os controles sugeridos e que se aplicáveis de forma constante, serão ferramentas eficazes e que poderão ser aperfeiçoadas e atualizadas a demanda do Hospital São Marcos.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, C. S., Gestão hospitalar: a visão dos diretores de hospitais públicos do município do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. v. 29, n. 3. p.33-58 Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/8182/6987>> Acesso em 19 jan 2019.

BORBA, G. S., KLIEMANN, F. J. NETO. Gestão Hospitalar: identificação das práticas de aprendizagem existentes em hospitais. **Saúde e Sociedade**, São Paulo. v. 17, n. 1. Disponível em: https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0104-12902008000100005&script=sci_arttext Acesso em 18 jan 2019.

BRASIL. Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais. **Presidência da República – Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9637.htm> Acesso em: 28 dez 2018.

BRESSER-PEREIRA, L. C. As organizações sociais. **Folha de São Paulo**. São Paulo. 22 mai. 1995. Disponível em: <http://www.academia.edu/download/30970734/95.05.22.As_organizacoes_sociais.pdf> Acesso em 20 jan 2019.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 27 Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

FERNANDES, E. **História das Comunidades Província Mãe da Divina Providência**. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <irmaeliana18@gmail.com>. 12 fev 2019.

FRANCO, D. H.; RODRIGUES, E. de A.; CAZELA, M. M. (orgs); A Importância do Gestor Organizacional e da Consultoria. In: MORAES, M. C. P. de (Ed.). **Tecnologias e Ferramentas de Gestão**. São Paulo: Alínea, 2012. p. 45-64.

GONÇALVES, E. L., **O Hospital e a Visão Administrativa Contemporânea**. São Paulo: Pioneira, 1983.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Nova Veneza. **História**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/nova-veneza/historico>> Acesso em 23 jan 2019.

INSTITUTO CIVITAS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO. **Contrato Nova Veneza**. [Mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <arquivos.instcivitas@gmail.com>. 24 dez 2018.

MIRSHAWKA, V. **Hospital fui bem atendido: a hora e vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTAL VENEZA. Histórico do Município de Nova Veneza. Disponível em: <<https://www.portalvенеza.com.br/historia-nova-veneza/>> Acesso em 23 jan 2019.

SANTA CATARINA. Lei Nº 2580, de 25 de agosto de 2017. Dispõe sobre a qualificação, seleção e contratação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações sociais, e dá outras providências. **Legislação do Município de Nova Veneza**. Santa Catarina, 25 de agosto de 2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/sc/n/nova-veneza/lei-ordinaria/2017/258/2580/lei-ordinaria-n-2580-2017-dispoe-sobre-a-qualificacao-selecao-e-contratacao-de-pessoas-juridicas-de-direito-privado-sem-fins-lucrativos-como-organizacoes-sociais-e-da-outras-providencias?q=2.580>> Acesso em 23 jan 2019.

SANTA CATARINA. Decreto nº 226, de 13 de março de 2017. Decreta situação de emergência na saúde pública por conta do fechamento de unidade hospitalar no Município de Nova Veneza. **Legislação do Município de Nova Veneza**, Santa Catarina, 13 de março de 2017. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a2/sc/n/nova-veneza/decreto/2017/23/226/decreto-n-226-2017-decreta-situacao-de-emergencia-na-saude-publica-por-conta-do-fechamento-de-unidade-hospitalar-no-municipio-de-nova-veneza?q=instituto+nacional>> Acesso em: 28 dez 2018.

MODESTO, P.; CUNHA JUNIOR, L. A. P.; (coordenadores). Terceiro Setor e Parcerias na Área de Saúde. In SILVA JUNIOR, A. C. **A Gestão Compartilhada, Colaborativa, Participativa e Interfederada da Estratégia Saúde da Família – A Experiência da Fundação Estatal Saúde da Família da Bahia**. Belo Horizonte: Fórum, 2011. p. 213-244.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. (orgs). Gestão Pública. In: LAURENCE, E. Lynn. Jr. de (Ed). **Administração Pública: coletânea**. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 33-52.

PRADO, C. O. CAMILO PRADO administração pública. **O que são organizações sociais (OS)?** Não paginado. Disponível em: <<https://camiloprado.com/2017/09/06/o-que-sao-organizacoes-sociais-os/>> Acesso em 20 jan 2019.