

**UM ESTUDO SOBRE O ATENDIMENTO DA UNIDADE PROGRAMA SAÚDE  
DA FAMÍLIA CENTRO DE ARINOS MINAS GERAIS: ATRAVÉS DA PERCEPÇÃO DE  
SEUS STAKEHOLDERS**

**A STUDY ON THE SERVICE OF THE HEALTH PROGRAM UNIT OF  
CENTRO DE ARINOS MINAS GERAIS FAMILY: THROUGH THE  
PERCEPTION OF YOUR STAKEHOLDERS**

Karina Da Costa Vieira

[karinasfmg@gmail.com](mailto:karinasfmg@gmail.com)

Ana Lúcia Ferreira Oliveira de Freitas

[ana.freitas@ifnmg.edu.br](mailto:ana.freitas@ifnmg.edu.br)

**RESUMO**

A saúde pública preza por princípios institucionais que garantam eficiência e qualidade no atendimento à população, um dos meios para que isso aconteça é através da atenção primária à saúde. Pretende-se discutir e analisar o atendimento do Programa Saúde da Família - PSF por ser a porta de entrada para o Sistema Único de Saúde - SUS. Essa presente pesquisa buscou responder qual a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade PSF Centro de Arinos Minas Gerais. Para conseguir respondê-la, foi necessário alcançar o objetivo geral, investigar a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade PSF Centro de Arinos. O método utilizado foi quantitativo através da aplicação de um questionário aos usuários do PSF em que obteve-se 102 respostas, e qualitativo através de entrevistas com cinco agentes de saúde, uma enfermeira, duas auxiliares de enfermagem, uma recepcionista, um médico e a coordenadora do PSF. Constatou-se a necessidade de melhora no feedback entre os colegas de trabalho; trabalhar ações motivacionais; no atendimento médico pela rotatividade e na viabilidade em oferecer mais especialidades médicas como a área psicossocial, uma vez que a maioria dos casos que chegam no PSF são relacionados a problemas sociais.

**Palavras-chave:** Stakeholders; Atendimento ao público; Saúde; Atendimento no PSF; SUS.

**ABSTRACT**

Public health values institutional principles that guarantee efficiency and quality in serving the population, one of the means for this to happen is through primary health care. It is intended to discuss and analyze the assistance provided by the Family Health Program - PSF, as it is the gateway to the Unified Health System - SUS. This present research sought to answer the perception of stakeholders about the service provided by the PSF Centro de Arinos Minas Gerais unit. In order to be able to answer it, it was necessary to achieve the general objective, to investigate the perception of stakeholders about the service provided by the PSF Centro de Arinos unit. The method used was quantitative through the application of a questionnaire to PSF users in which 102 responses were obtained, and qualitative through interviews with five health agents, a nurse, two nursing assistants, a receptionist, a doctor and the coordinator of the PSF. There was a need to improve feedback among co-workers; work on motivational actions; in medical care due to turnover and the feasibility of offering more medical specialties such as the psychosocial area, since most cases that arrive at the PSF are related to social problems.

**Keywords:** Stakeholders; Customer Service; Health; Service at PSF; SUS

## INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão buscando trabalhar com o olhar e atuação estratégica de forma amplificada. Para que todo processo possa suceder é necessário que tenha atuação síncrona de vários integrantes conectados onde cada um fornece determinado recurso (CHIAVENATO, 2014). Corroborando com o mesmo pensamento, Freitas (2016) acrescenta que, seja qual for a atividade de negócio, encontra-se uma exigência de revisar e melhorar a forma de como é gerenciado o planejamento da organização.

Para as organizações terem um desenvolvimento eficiente e obterem êxito em seus resultados é necessário conhecer o ambiente e atentar a diversos fatores, destacando como os principais socioculturais, tecnológicos, político-legais e econômicos, visto que eles influenciam de forma positiva ou negativamente na organização (DINIZ, 2014). Goldschmidt (2012) salienta que além desses fatores mencionados está a relação com os stakeholders pois ao realizar estratégias na organização deve-se basear em informações apuradas através de pesquisas e considerações internas, exploração de cenário nas convicções, orientações e pareceres dos indispensáveis grupos de interesse da entidade.

Da mesma forma é na área da saúde pois, atuar nesse campo, requer envolver-se com uma equipe de diferentes colaboradores com intuito de proporcionar à saúde em prol da população

(BRASIL, 2009). Acuña (2012) elucida que é relevante as organizações estruturarem seus stakeholders e observar seu entrosamento com eles, com a finalidade de consolidar suas relações.

Concomitantemente na gestão pública não é diferente criam-se as políticas públicas como resposta do Estado às demandas que emergem da sociedade e do seu próprio interior, sendo expressão do compromisso público de atuação numa determinada área a longo prazo. (CUNHA e CUNHA, 2003).

Os estudos relacionados ao gerenciamento dos serviços de saúde estão cada vez mais enfatizando a exigência da priorização de princípios institucionais que preza a eficiência e qualidade dos serviços que são proporcionados à população, trabalhando com a atenção voltada para como está sendo realizado o trabalho, em que circunstâncias, a relação entre os profissionais e de como está sendo conduzido todo o processo para prestação de serviços (LEITÃO *et al*, 2015).

O sistema único de saúde (SUS) visa conseguir atender casos que têm menores necessidades que podem ser resolvidos sem necessitar de ser diretamente encaminhado nos atendimentos com alto grau de urgências, o que acaba contribuindo para que todo o sistema de atendimento seja realizado com efetividade (FIOCRUZ, 2022). O encadeamento entre a equipe de saúde e a comunidade de forma compromissada assim com o fortalecimento do vínculo, é um trabalho desenvolvido a partir do estabelecimento Programa Saúde da Família (PSF) que se tornou um elo de ligação entre esses dois lados, o da população e dos profissionais de saúde (BRASIL, 1997).

A estratégia de saúde da família tem como propósito propiciar a saúde para os mais próximos da família, que conseqüentemente irá melhorar a qualidade de vida dos cidadãos brasileiros. Com essa visão foi criado o programa de saúde da família que fomentou em 1993 com objetivo de estratégia de mudança de ideias para modelo assistencial, sendo um sistema que requer uma gestão com efetividade em todo seu processo (SEABRA; CARVALHO; FORSTER, 2008).

Para que o PSF tenha uma estratégia eficiente é importante que a opinião de todos os profissionais seja levada em consideração, é preciso que todos tenham a liberdade de expressão no processo de trabalho em equipe, para que no final possa oferecer uma assistência de qualidade (SANTANA *et al*, 2009). Segundo Acuña (2012) é necessário que as organizações se atente ao cenário atual, sejam dinâmicas na busca por saber sobre os relacionamentos entre os grupos de interesses e como se comportam, contribuir para adequar e solucionar discordâncias e até mesmo hostilidades que possam surgir, uma vez que divergência e conflitos ocorridos acabam por afetar toda a gestão da área prejudicando assim os que necessitam de sua prestação de serviço.

É importante manter um monitoramento do sistema visto que, a falta de uma gestão eficiente em saúde afeta negativamente a realização das funções dos profissionais, e além disso também interfere de forma negativa no relacionamento com os utilizadores dos serviços (BAIÃO *et al*, 2014).

Deve-se levar em consideração a importância de o planejamento realizar uma análise sistemática das competências e o que deve ser melhorado, assim formular ações para ter uma gestão eficiente aumentando o grau de resolutividade da entidade (PEREIRA, 2016).

Para que se possa ter bons resultados organizacionais é necessário ordenar planos de ação, e para isso é fundamental definir a maneira mais conveniente de como trabalhar o engajamento dos stakeholders, onde busca compreender as opiniões, as sugestões e as críticas destes, e sempre buscando de fato colocar em prática de forma que leve em consideração a todos os envolvidos (GOLDSCHMIDT, 2012).

A realização deste trabalho tem a intenção de pesquisa que, uma vez concluída, pode acrescentar como material teórico contribuindo para a comunidade acadêmica que busca por estudar essa temática, assim como para a comunidade pesquisadora. Será importante também para a sociedade pois possibilitará a compreensão das necessidades da comunidade local e assim ter informações que garantam o poder para tomadas de decisões assertivas de forma a modificar o cenário positivamente.

Diante disso, a principal motivação para sustentar o presente projeto é mostrar a relevância da visão que os stakeholders têm do atendimento do PSF Centro de Arinos Minas Gerais se de fato estão prestando um trabalho com qualidade para as pessoas, identificar problemas existentes na gestão de atendimento e saber das dificuldades enfrentadas por esses profissionais.

Nesse sentido, esta pesquisa surge como questão norteadora: qual a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade PSF Centro de Arinos Minas Gerais? Para responder a essa pergunta teve que alcançar o objetivo geral que é investigar a percepção dos stakeholders sobre o atendimento da unidade Programa Saúde da Família - PSF Centro de Arinos Minas Gerais. E para isso foi necessário realizar os seguintes objetivos específicos: identificar o perfil dos stakeholders do PSF; avaliar o desempenho dos profissionais que atuam no PSF e analisar o engajamento entre os stakeholders.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Gestão Estratégica dos Stakeholders**

Para que uma estratégia seja adequada ela deve trazer vantagens para a organização, mas para saber se a estratégia está sendo eficaz é uma dificuldade encontrada pelos gestores visto que estratégia não é uma fórmula pronta que se encaixa nas organizações, pelo contrário as organizações que devem adequar a estratégia a sua realidade, contudo a partir da estratégia é possível minimizar as chances de cometer possíveis erros. E o mais prudente de se fazer isso é saber escolher a

estratégia da entidade com precaução, além de conduzir e monitorar todo o procedimento da gestão estratégica (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Não obstante para que se tenha uma gestão estratégica conduzida de forma eficiente é imprescindível que os gestores vejam as pessoas como parceiras da organização pois a partir delas terá recursos como por exemplo o empenho, dedicação, conhecimento, responsabilidade para conduzir com iminência os objetivos almejados (CHIAVENATO, 2014). E esses colaboradores que estão envolvidos com a organização devem ser sempre incentivados a atuar nas mudanças e aperfeiçoamento dos processos relacionados ao relacionamento com as partes interessadas da organização (ROCHA, 2012).

A expressão stakeholders possui a formação a partir da palavra acionista amplificando a atenção à organização, que antigamente era voltada para agradar somente aos sócios, mas passou a satisfazer aos interessados que estão em volta da corporação (ROCHA, 2012). Contemporaneamente todos esses integrantes são identificados como stakeholders, sendo que a palavra stake é interesse e holder aquele que possui vindas dos ingleses (CHIAVENATO, 2014). Esses parceiros podem ser considerados clientes, trabalhadores, mídia, provedores, concorrentes, corporações e a população local (ROCHA, 2012).

Pode-se compreender ainda que o conhecimento sobre os stakeholders, salientam a relevância no relacionamento da organização com os variados grupos de interesses, objetivando propagar ações de relacionamento e envolvimento com os mais importantes grupos que irá gerar benefício devido suas grandes influências (OLIVEIRA; WADA, 2012).

Para uma estratégia em que considera importante a opinião de todos os envolvidos é interessante trabalhar com os stakeholders a partir de três níveis de engajamento, primeiramente consultar onde se coleta informações dos stakeholders, em seguida, envolver consistindo em compreender as opiniões obtidas para ter uma base na tomada de decisão e por último o nível de empoderar e colaborar em que busca o desenvolvimento correspondente no qual os stakeholders poderá ter participação no processo da gestão organizacional (GOLDSCHMIDT, 2012).

É importante ressaltar que para lidar com os stakeholders de forma que beneficie a organização é necessário também realizar uma gerência de forma eficiente em que de ênfase nas afinidades de ideias e atitudes dos envolvidos e administrar antecipadamente divergências mediante planejamento, organização e negociação (DINSMORE, 2014).

É válido ressaltar que só é possível alcançar os propósitos de uma organização quando existe cooperação entre os stakeholders, independentemente das responsabilidades e das particularidades de cada colaborador (DINSMORE, 2014). Com o mesmo pensamento Fonseca (2012) respalda que os colaboradores podem envolver-se diretamente nos resultados de uma organização tanto de forma

direta e indireta e o desenvolvimento e os serviços prestados estão estreitamente relacionados ao envolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, a concepção fundamentada na coordenação dos stakeholders possui vantagens como por exemplo amenizar a insatisfação de algum colaborador, melhorar a interação com associações evitando paralisações, atender as necessidades das comunidades a fim de não correr o risco de responder por processos jurídicos. Quanto mais a organização tiver um bom relacionamento com seus interessados terá mais possibilidades caso tenha que enfrentar dificuldades (ROCHA, 2012).

Por fim, pode-se concluir que a importância do conceito de stakeholder vem ganhando cada vez mais espaço nas organizações, devido à crescente necessidade de alinhar todos os interessados de uma empresa. Assim, o stakeholder influi e é influenciado, de forma direta ou indiretamente, pelos resultados de uma organização (REIS, 2018).

### **Gestão de Políticas Públicas**

A Administração Pública se dá a partir da agregação de órgãos, atividades e gestores do estado em que busca cumprir com as demandas vindas da sociedade, como por exemplo na educação, segurança e saúde. De forma simplificada a administração pública nada mais é do que o gerenciamento da prestação de serviços públicos, diante das necessidades emanadas dos interesses públicos (GREGORIUS, 2015).

Cunha e Cunha (2003) adverte que para que os problemas da sociedade sejam resolvidos de forma eficaz são criadas as políticas públicas com o propósito do Estado de evidenciar a resolução das demandas emergentes das sociedades, apresentando compromisso no setor público em determinado campo a longo prazo.

Nesse sentido as políticas públicas reverberam na economia e conjuntamente nas sociedades sendo que os fundamentos da política pública devem-se elucidar as correlações entre o estado, a política assim como na economia e ao corpo social (SOUZA, 2006).

O direito à saúde é proporcionado pelo SUS sendo absoluto e que todos têm direito de forma gratuita. As diretrizes dos padrões da gestão da saúde apresentam o formato de como é a sistematização do sistema de saúde e seus procedimentos em respostas às demandas da população. Então para que as execuções das demandas da população sejam resolvidas através dos programas e serviços da saúde é preciso que haja equilíbrio, uma concordância com os princípios e as normas que são as bases do SUS (FIOCRUZ, 2022).

Saravia (2007) adverte que a falta de uma gestão eficiente perante as ações governamentais, falta de ordem para promoção afetam intensamente os cidadãos e não somente eles, mas todos os

atores envolvidos na gestão das políticas públicas, enfrentando dificuldades além das ineficiências que o Estado tem para realizá-las. Uma vez que o ambiente está cada vez mais indefinido e incerto é necessária uma gestão que tenha eficiência para promover atendimento de forma eficaz às necessidades da população (GONÇALVES, 2008).

Contudo os autores ainda ressaltam que a importância da gestão pública é notória para sociedade, tendo que fazer uma preparação dos funcionários para que realizem seus ofícios validada por capacidade respaldada pela conceituação de conhecimento, competências, atitudes e trabalhar com liderança para resultar em uma gestão competente mediante do serviço do gestor público no poder decisivo e resolutivo.

### **Atendimento no Programa de Saúde da Família**

O atendimento ao público relaciona-se em dar atenção às pessoas, ouvi-las, entendê-las e buscar resolver as suas demandas, é fazer com que as pessoas se sintam bem recebidas, se sintam à vontade para que assim possam apresentar as suas necessidades e expressar as circunstâncias em que se encontram de forma que o atendente possa entendê-lo e possibilitar que o atendimento seja realizado com eficácia (TANI, 2018).

Segundo Pereira (2012) atuar com atendimento de forma que acolha com maior atenção e gestão nas organizações favorece o estabelecimento de um relacionamento de compromisso a base de confiança tanto para o público quanto entre os colaboradores que prestam serviços, que trabalham de forma a ajudar na melhoria para sustentação do sistema público de todos os setores principalmente no da saúde trazendo benefícios relações com os funcionários, públicos e aos demais stakeholders.

Para Silva e Júnior (2015) o delineamento, gerenciamento e a análise do desempenho na saúde é um assunto extenso e de grande relevância, contemporâneo e com notável aceção importante para as pessoas, para as atividades de saúde e para toda sociedade e corporações brasileiras.

A Atenção Primária à Saúde - APS sendo adequadamente alinhada e ordenada possibilita solucionar as adversidades de saúde mais habituais e constantes da população, contribuindo para minimização das degenerações e angústias favorecendo o bem-estar das pessoas atendidas (BRASIL, 2009).

Pode ser incorporada a equipe de saúde os atuantes em odontologia dentista e seu auxiliar e compete ao administrador do município deliberação de inserir ou não demais profissionais na equipe. Ademais com o propósito de aumentar as atividades no atendimento da APS assim com a melhoria para qualidade de vida foi estabelecido em 2008 os Núcleos de Apoio à Saúde da Família



(Nasf), com profissionais de diferentes ramos do conhecimento como os nutricionistas, psicólogo, farmacêutico, assistente social, fisioterapeuta, fonoaudiólogo e médicos especialista (BRASIL, 2009).

Para que o propósito da atenção primária à saúde seja alcançado é imprescindível que se tenha um atendimento de qualidade no programa de saúde da família, e para isso deve existir uma conexão a base da confiabilidade, prudência e acima de tudo respeito entre a comunidade e os profissionais da saúde (BRASIL, 2009).

Portanto, Tani (2018) corroborando com o mesmo pensamento afirma que um atendimento de qualidade não está somente relacionado com a resposta rápida ao público, mas também em saber ouvir e tranquilizá-lo passando segurança de que a sua necessidade será resolvida, além de estar diretamente associado à forma como o colaborador se expressa com o público.

## **METODOLOGIA**

No intuito de solucionar o problema norteador deste artigo, no qual objetivou saber a percepção que os stakeholders têm sobre o atendimento no PSF do Centro de Arinos Minas Gerais, foi desenvolvida uma pesquisa no período dos meses de agosto a setembro de 2022 por meio do método quantitativo e qualitativo, conforme a abordagem do problema e descritivo, segundo seus objetivos, pesquisa de campo, pesquisa bibliográfica e o instrumento para o seu desenvolvimento foi por meio da aplicação de formulários.

Sendo assim, a pesquisa foi desenvolvida com os stakeholders do PSF centro de Arinos os servidores, o médico, uma enfermeira, duas auxiliares de enfermagem, uma dentista, cinco agentes comunitários de saúde, uma recepcionista com a coordenadora e os usuários do PSF centro residentes no bairro centro, estimando uma população de 1920 pessoas. Sendo que a cidade de Arinos, que está localizada no Noroeste do Estado de Minas Gerais, possui uma população estimada em 17.850 pessoas em 2021 (IBGE, 2022).

Na pesquisa qualitativa foi utilizado o instrumento de entrevista semiestruturada com os seguintes stakeholders: médico, enfermeiro, auxiliar de enfermagem, dentistas, agente comunitário de saúde, recepcionista e a coordenadora dos PSFs que ocorreu de forma presencial de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. E a pesquisa quantitativa foi realizada através do instrumento de pesquisa questionário estruturado que foi feito através do *google forms* e enviado para os stakeholders usuários do PSF centro.

Nesse sentido o cálculo amostral foi feito com universo de 1920 pessoas cadastradas usuárias do PSF centro com o erro amostral de 10%, nível de confiança de 90% em uma distribuição de população homogênea, obtendo-se assim através do cálculo amostral uma amostra de no mínimo 43 respondentes, resultando em um percentual de 12,37% de variação do resultado da pesquisa.



Conseguindo ultrapassar a quantidade mínima de amostra, obtendo o total de 102 respostas dos usuários do PSF Centro. E as técnicas utilizadas para análise dos resultados foram estatísticas para resultados quantitativos e análise de conteúdo para os resultados qualitativos.

## DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Perfil dos respondentes dos stakeholders do PSF

Figura 1 - Perfil dos profissionais do PSF Centro

| Profissionais do PSF Centro | Idade | Tempo de atuação no PSF Centro |
|-----------------------------|-------|--------------------------------|
| Agente de saúde 01          | 25    | 2 anos.                        |
| Agente de saúde 02          | 26    | 2 anos.                        |
| Agente de saúde 03          | 21    | 2 anos.                        |
| Agente de saúde 04          | 40    | 5 anos.                        |
| Agente de saúde 05          | 48    | 1 ano e meio.                  |
| Auxiliar de enfermagem 01   | 37    | 7 meses.                       |
| Auxiliar de enfermagem 02   | 24    | 2 meses.                       |
| Dentista                    | 30    | 3 anos.                        |
| Enfermeira e gestora        | 26    | 2 anos.                        |
| Recepcionista               | 41    | 11 anos.                       |
| Médico Rural                | 58    | 3 meses.                       |

Fonte: Dados da pesquisa, outubro de 2022.

É perceptível as diferentes faixas etárias e o tempo de profissão dos profissionais, com maior tempo de atuação as recepcionistas, os agentes comunitários de saúde - ACS, dentista e a enfermeira, com menos tempo as auxiliares de enfermagem e o médico, normalmente esses profissionais são contratados, nesse sentido o *turnover* é maior que os profissionais efetivos do município. Dessa forma a pesquisa confirma-se que atuar na área da saúde, requer envolver-se com diferentes colaboradores tendo como finalidade proporcionar à saúde em prol da população (BRASIL, 2009).

No período que foi realizada a entrevista no PSF estava sem médico que atende os pacientes do centro, dessa forma foi realizada com o médico que atende os pacientes do meio rural. E com o secretário da saúde aconteceu o mesmo imprevisto, como não foi possível se reunir com ele de forma presencial e nem remotamente, foi entrevistada a assessora do secretário que é enfermeira de PSF e já foi diretora do hospital municipal e hoje é a coordenadora da atenção básica do município de Arinos.

Em relação aos usuários do PSF respondentes da pesquisa, há uma grande predominância do gênero feminino com 69,6% e masculino com 30,4%. A faixa etária que mais utiliza a unidade é de 29 a 39 anos com 30,4%, a segunda maior faixa é de 19 a 28 anos com 28,4%. O percentual de 38,2% dos pacientes atendidos pelo PSF possui de 1 a 3 anos de tempo de usuário, 18,6% são usuários de 3 a 6 anos e esse mesmo percentual utiliza os serviços do posto de saúde a mais de 10 anos. Sendo que 49% fazem tratamento periódico, 37,3% utilizam o serviço esporadicamente e 13,7% fazem tratamento a menos de 1 ano.

Esses resultados podem ser explicados por Menicucci (2009) que a dimensão do PSF tem aumentado progressivamente, compreendendo no ano de 2007, 95% dos municípios, porém envolvendo aproximadamente 50% da sociedade, enfrentando problemas em relação a qualidade, resolubilidade e estabilização de recursos humanos.

### **Análise do engajamento entre os stakeholders**

Em relação a visão dos pacientes sobre a interação e o trabalho em equipe entre os profissionais, a maioria, 40 respondentes se posicionaram indiferentes sobre esse questionamento, já 30 respondentes concordam que existe certa interação entre a equipe do PSF e 28 concordando totalmente sobre a existência da interação e um trabalho em equipe.

Outra questão levantada foi sobre o feedback entre os stakeholders. Pode-se perceber que onde ocorre mais feedback é entre a enfermeira e as ACS, o seguinte comentário da enfermeira reforça essa afirmação:

“Dos colegas recebo poucos feedbacks no geral, em relação aos agentes de saúde que eu recebo mais, que eles geralmente comentam comigo que: isso não ficou bom, então isso precisa melhorar ou isso ficou bom. Aqui os demais geralmente não dão uma crítica positiva ou negativa ou um elogio que seja, geralmente dos outros não recebo muito não” (ENFERMEIRA).

De acordo com as respostas obtidas, fica evidente que tem pouco feedback entre os profissionais das áreas distintas do PSF, confrontando com o pensamento de Dinsmore (2014) e Goldschmidt (2012) os dois autores falam que é importante dar ênfase nas ideias e atitudes dos envolvidos e administrar antecipadamente divergências mediante planejamento, organização, e que é essencial dar um *feedback* aos integrantes sobre os pareceres tomados pela organização e o planejamento para as demandas debatidas. Essa explicação dos autores mostra a importância do retorno de suas ações e de ter um bom engajamento, para que não aconteçam situações como apresentada a seguir:

"Normalmente as pessoas procuram por atendimento, se encontram solução elas retornam e resolvem, e se não encontram solução procuram por outra coisa, e tem as clínicas particulares então, feedback praticamente nulo" (MÉDICO).

Os feedbacks entre os profissionais de saúde do PSF e a coordenadora ocorrem com frequência, conforme relato da coordenadora:

"A gente se reúne, e o que eles precisam fora desse dia eles vem aqui e tem todo apoio que eu posso, que a secretária pode fornecer para eles desenvolverem um bom trabalho junto à comunidade".

Ela ainda explicou que tem que ter uma boa comunicação porque a interação entre eles tem que ser diária, o trabalho dela depende deles, e o deles depende dela. A mesma disse que realiza reuniões quase que semanalmente, com temas sobre atualizações, ela expressa:

"Hoje nós estamos implantando sistemas diferentes, do ministério, sistemas nossos particulares; educação permanente que a gente faz, pois, a saúde vai mudando, os protocolos vão mudando e para eles entenderem o protocolo a gente tem que se reunir".

Dessa forma nota-se que a gestão do PSF pesquisado atua conforme a determinação do SUS em realizar o acompanhamento e examinar as políticas de saúde para que se possam entender os procedimentos, contratempos e contribuir com as decisões na atribuição de recursos do SUS (SILVA; JÚNIOR, 2015).

### **Avaliação do desempenho dos profissionais que atuam no PSF Centro**

Dinsmore (2014) fala que os stakeholders representam todos os envolvidos na realização de um processo tanto passageiro como um projeto ou durável como uma missão organizacional, pensando nisso foi questionado se o usuário se sente importante para o PSF Centro. Obtendo uma resposta em que 85 respondentes se consideram importantes, 13 posicionaram como indiferente, 2 não consideram importante e apenas 1 discorda da importância que possa ter no PSF. No entanto, quando foi perguntado sobre a importância do PSF para eles, 86 concordam totalmente da sua relevância dando nota 5, 14 nota 4 e apenas 2 pessoas deram nota 3, isso em uma escala de 0 a 5.

Pode-se afirmar que o atendimento médico é um dos maiores gargalos do PSF Centro. Para sustentar essa afirmação, e entender o porquê dessa situação será apresentado alguns dos principais comentários dos pacientes com relação ao atendimento médico, em uma escala de notas de 0 a 10, 62% dos respondentes deram nota entre 2 a 5 para o atendimento do médico.

"Existe um descaso de alguns médicos em relação ao atendimento a falta de educação, grosseria, não se importar com a sua saúde de verdade, entre outros péssimos fatores."

“Médico para atender conforme a demanda da população! não números de fichas.”

“Médico que preste um atendimento mais humanizado, que saiba ouvir o paciente e compreender sua situação”.

Em relação ao atendimento da enfermeira, observou-se uma melhora nos resultados os números que mais chamaram a atenção foram que 31% dos respondentes deram nota 5, e outros 56% das notas dos pacientes foram de 8 a 10.

Na avaliação do atendimento da dentista, assim como do médico não teve boas avaliações 11% dos respondentes deram nota zero e 52% deram nota de 3 a 4 para o atendimento. É uma questão que deve procurar trabalhar mais com os fatores que chegaram a obter esse resultado, um dos motivos relatado é em relação ao horário que é muito difícil de conseguir.

Os melhores atendimentos realizados no PSF na percepção dos respondentes são os dos agentes comunitários de saúde todas as notas foram acima de 4 sendo que 67% dos respondentes deram notas de 8 a 10 para o atendimento desses profissionais. E com relação aos colaboradores da recepção os respondentes também estão satisfeitos com o atendimento visto que todas as notas foram acima de 5 , no qual 62% foram notas entre 8 a 10.

Por esses profissionais estarem mais próximos aos pacientes acabam tendo uma maior relação, fazendo com que surja maior afinidade e conseqüentemente um bom atendimento. Pois conforme Tani (2018) o atendimento de qualidade relaciona-se em dar atenção, saber ouvir, compreender e buscar resolver as demandas do público, é fazer com que se sintam bem recebidos, para que assim possam expressar suas necessidades e as circunstâncias em que se encontram de forma que o atendente possa entendê-lo e garantir que o atendimento seja realizado com efetividade.

O nível de satisfação com relação ao tempo de espera para o atendimento no PSF, tiveram resultados não satisfatórios visto que de 102 pessoas respondentes apenas 8 estão totalmente satisfeitas, em uma visão mais analítica 56 dos respondentes deram nota abaixo de 5, e 46 deram nota de 5 a 10, a grande maioria das respostas nota 4. Esse resultado coincide com a pesquisa efetuada pelo Instituto Datafolha em 2018 que constatou que um dos maiores impasses na saúde pública está relacionado com o mau atendimento, resultante da demora de um retorno de respostas do SUS (LABOISSIÈRE, 2018).

No quesito se os profissionais sabem ouvir, responder e esclarecer os questionamentos durante todo o atendimento, teve-se como resultados nota a partir de 4 a 10, sendo 5 com maior quantidade de respostas. Pereira (2012) argumenta sobre isso, que deve haver no PSF um atendimento acolhedor mudando o ponto de vista de um atendimento padronizado para que proporcione maior aproximação com o usuário deixando-o mais confortável ao se comunicar,

tornando um atendimento mais humanizado mostrando cuidado e atenção com o bem-estar da pessoa.

Por fim, foi perguntado, como o usuário considera o atendimento da unidade de forma geral. Obtendo como resposta que 51% considera regular, 39,2% considera bom e apenas 9,8% considera excelente. As respostas obtidas através das entrevistas com os profissionais do PSF, sustenta os resultados advindos dos pacientes, dessa forma seguem algumas falas dos profissionais:

“O atendimento está bom ainda mais com a saúde na hora do atendimento estendido, normalizou acho que não tem muita coisa para mudar não por ser PSF”. “às vezes tem umas pessoas que quando são concursadas elas não têm muita paciência com as pessoas que vêm procurar atendimento”. “Sim, tem alguns pontos que precisam melhorar, por exemplo a questão do atendimento médico, infelizmente nesses últimos meses a gente está passando por uma escassez de profissional, as pessoas estão precisando de passar por consulta e não tem profissional para atender....”.

A coordenadora do PSF, concorda que existe a necessidade de melhora no atendimento, mas não está exatamente relacionada com atendimento dos profissionais e sim na necessidade de outras áreas.

“Existe, com certeza, porque a demanda é muito grande, porque saúde não é só falta de doença é um problema psicossocial, se você não morar bem, se você não tem emprego, se você não está bem com sua família você vai estar doente, você vai no psf consultar e aquele remédio não vai servir para você, porque o seu problema é social então eu acho que precisava ter uma psicóloga, precisava ter um assistente social ali, porque a maioria da demanda são poucas doenças a maioria é problema social que chega lá.” (COORDENADORA).

Com a fala da coordenadora fica evidente o que Pereira (2012) explica que deve haver um atendimento humanizado, para proporcionar uma melhora do usuário que na maioria das vezes passa pelos problemas cotidianos ficando estressado, ansioso, deprimido, sendo assim necessário que o profissional saiba lidar com essas pessoas demonstrando paciência, empatia, respeito, atender de forma acolhedora. Dessa forma segue também algumas das respostas dos pacientes sobre a necessidade de melhora:

“Mais médicos especialistas para diminuir o tempo de espera para as consultas”.  
“Melhorar em relação a rotatividade de médicos, pois sempre muda os médicos prejudicando o atendimento ao paciente, pois consultamos com determinado médico e quando retornamos já é outro”.

Percebe-se que as respostas se coincidem entre os pacientes e profissionais, e sempre acaba se voltado para a mesma questão, o atendimento médico, que existe sim a necessidade de melhora.

A enfermeira além de exercer sua profissão, ela é responsável pelos usuários do PSF fazendo a gestão destes. Dessa forma, foi perguntado a ela se os profissionais do PSF realizam reunião de equipe visto que Santana *et al* (2009) diz que para que o PSF tenha uma estratégia eficiente é essencial que a opinião de todos os stakeholders tenham importância, que todos possuam liberdade de expressão no processo de trabalho em equipe, para que no final possa oferecer um atendimento de qualidade. Ela respondeu que sim:

“Pelo menos duas vezes por mês eu reúno minha equipe e faço a cada quinze dias uma reunião. São temas diversos a gente discute por exemplo casos de um paciente específico [...]. Questão da agenda do médico, agenda de atendimento da unidade elas sempre me ajudam a decidir eu nunca decido sozinha, por exemplo toda sexta-feira de manhã é renovação de receita isso não foi eu que decidi nós decidimos em comum acordo porque seria o dia mais tranquilo na unidade [...]”.

Silva e Júnior (2015) veem que a avaliação de desempenho e gerenciamento na saúde é de grande relevância, contemporâneo, importante para as pessoas, para as atividades de saúde e para toda sociedade. No PSF não é diferente pois conforme a enfermeira:

“É feita uma avaliação de desempenho uma vez por ano, mas somente com os profissionais concursados, vem da secretária de saúde da prefeitura e a gente só responde agora no geral assim para os contratados não tem.”

Foi questionado também para coordenadora sobre a avaliação de desempenho na unidade, ela disse que:

“O desempenho a gente faz mensal ou semanal, porque hoje tudo é online, então diariamente eu vejo o que está acontecendo nos PSF's e eu vou avaliando, e no final do mês a gente tira o relatório e vê quem que saiu bem em algum quesito, outros que deixou de fazer, outros que tem que melhorar, então nós temos a avaliação hoje online graças a Deus que a gente acompanha diariamente tudo que acontece nos PSF's”.

Essa análise realizada no PSF é importante para confirmar a eficiência da estratégia de saúde da família, proporcionando aos gestores elaborar planejamentos a partir das respostas obtidas da análise dos indicadores de saúde e das respostas provenientes dos instrumentos de avaliação. Visto que ao obter informações no processo de avaliação torna-se possível agir sobre a vida das pessoas conforme a verdadeira realidade da região, além de ter um suporte nas tomadas de decisões para melhora dos índices de saúde. Fica evidente que esse estudo é de grande relevância para os gestores, profissionais e para os usuários ao proporcionar melhores resultados no atendimento oferecido (RAMOS; GRIGOLETTO, 2022).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das respostas obtidas dos stakeholders do PSF Centro pode-se concluir que para que o atendimento no PSF seja realmente eficiente é necessário um empenho de todos os profissionais, mas não de forma isolada e sim com uma boa interação e comunicação entre eles.

Foi evidente que um dos maiores problemas está relacionado ao atendimento médico, principalmente pela alta rotatividade, e quando chega a ter médicos não proporciona uma experiência muito boa com os pacientes. E os demais atendimentos foram considerados bons, mas como citado por alguns profissionais sempre tem alguma coisa para melhorar, pois esse bom poderia se tornar um excelente.

Os profissionais sabem do que os pacientes mais necessitam que é atenção, sendo essa a base para um bom atendimento, como o próprio nome do programa já diz “Atenção Básica à Saúde”. Pensando nisso, para que o trabalho dos profissionais tenha prestígio, resta a eles se atentarem a exercer sua profissão não esquecendo que um excelente atendimento depende de sua ética e moral, gerando benefício não só para os pacientes mas para o PSF como todo.

Constatou-se que é necessário realizar ações para motivar os profissionais visto que muitos deles afirmaram que são motivados por próprios pacientes e não por seus colegas, tendo pouco retorno de informações entre eles chegando a falar que é cada um por si, que não dão uma crítica positiva ou negativa. Fica evidente a importância em dar ênfase nesse assunto para que os profissionais se sintam motivados, sejam reconhecidos pelo seu desempenho e para que melhore o engajamento entre os distintos colaboradores.

Com relação aos feedbacks, pode-se verificar que há mais retorno de informações entre os agentes de saúde, enfermeira e a coordenadora. Entretanto, quando é relacionado entre os usuários e os profissionais de acordo com o médico praticamente não tem feedbacks, para ele se a unidade não atendeu como o esperado simplesmente o paciente acaba procurando por tratamentos particulares.

Outra dificuldade observada foi a necessidade de oferecer um atendimento abrangente, pois como levantado pela coordenadora os maiores problemas que chegam no PSF são psicossocial, são pacientes que enfrentam dificuldade social carecendo de apoio de profissionais como psicólogo, assistente social, terapeuta ocupacional.

Diante disso, espera-se que essa temática possa servir de base para estudos mais aprofundados, possa ser um instrumento de estudo para os demais PSFs e dessa forma encontrar maneiras de buscar melhorias na área da saúde, visto que deve haver um atendimento mais humanizado por se tratar de algo muito delicado, a saúde do ser humano. Enfatizar-se às



necessidades das entidades de saúde, trabalhar com uma gestão que vise o cuidado com seus pacientes prestando assim um atendimento de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ACUÑA, A. P. **LA GESTION DE LOS STAKEHOLDERS:** análisis de los diferentes modelos. Encontro Regional Zona Sur Adenag. Trelew. En RIDCA, 2012. Disponível em:<<https://repositoriodigital.uns.edu.ar>. Acesso em 03 Maio. 2022.

BAIÃO, B. S.; OLIVEIRA, R. A.; LIMA, V.V.P.C.; MATOS, M. V.; ALVES, K. A. P. **Acolhimento humanizado em um posto de Saúde urbano do Distrito Federal, Brasil.** Rev.APS,2014.Disponível em:<<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/15197/8021> > . ACESSO EM: 31 MAIO 2022.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA:** casos brasileiros cedidos pela central de Cases ESPM. São Paulo: Pearson, 2007. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/386> >. Acesso em: 16 Jun. 2022.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Trabalho do Agente Comunitário de Saúde.** Brasília: Departamento de Atenção Básica, 2009. Acesso em 01 Maio. 2022.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Coordenação de Saúde da Comunidade. **SAÚDE DA FAMÍLIA:** uma estratégia para reorientação do modelo assistencial. Brasília: Ministério da Saúde, 1997 Disponível em:< <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs> >. ACESSO EM: 24 MAIO 2022.

Brasil. Ministério da Saúde. **CADERNOS DE ATENÇÃO BÁSICA:** programa saúde da família. A implantação da unidade de saúde da família. Brasília: Ministério da Saúde, 2000. Disponível em:< <https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/> ACESSO EM: 24 MAIO 2022.

CHIAVENATO, I. **GESTÃO DE PESSOAS:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2014. Disponível em: <<https://www.pdfdrive.com/idalberto-chiavenato-e-135355844.html>>.Acesso em 01 Maio. 2022.

CUNHA, E. P.; CUNHA, E. S. **POLÍTICAS PÚBLICAS SOCIAIS:** um pouco de sua história. In: CARVALHO, A.; SALLES, F.; GUIMARÃES, M.; UDE, W (Orgs.). **Políticas Públicas.** Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em:<<https://books.google.com.br/books>>.Acesso em 01 Maio. 2022.

DINIZ, A. L. M. (Org.). Estratégia de gestão e organização empresarial. São Paulo: Pearson Education, 2014. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em 29 Abril. 2022.

DINSMORE, P. **GESTÃO DE STAKEHOLDERS:** como lidar com as “partes interessadas”. Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público. Brasília, n. 4, p. 16-20, Assessoria de Comunicação e Cerimonial do CNMP, 2014. Disponível em:<<https://www.pdfdrive.com/gest.html> >. Acesso em: 08 Maio 2022.

FIOCRUZ. Fundação Oswaldo Cruz. **Políticas Públicas e Modelos de Atenção e Gestão à Saúde.** Manguinhos, 2022 Disponível em:<<https://portal.fiocruz.br/politicas-publicas-e-modelos-de-atencao-saude> >. ACESSO EM: 31 MAIO 2022.

FONSECA, M. R. **Relacionamento com o público interno gestão dos Stakeholders.** In: ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. (COORDS.). **GESTÃO DOS STAKEHOLDERS:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREITAS, A. C. **Gestão Estratégica por meio de projetos, programas e portfólio.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016. Disponível em:<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/160192> >. Acesso em 29 Abril. 2022.

GOLDSCHMIDT, A. **ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS E O RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE.** IN: ROCHA, T. (COORDS.). **GESTÃO DOS STAKEHOLDERS:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2012.

GONÇALVES, P. C.; BOAVENTURA, J.M.G.; COSTA, B. K.; FISCHMANN, A. A. **STAKEHOLDERS NA ATIVIDADE HOSPITALAR:** uma investigação setorial no estado de São Paulo. Revista de Administração FACES Journal, vol. 7, núm. 2, abril-junio, p. 3-19. Universidade FUMEC Minas Gerais, 2008. Disponível >. ACESSO EM: 24 MAIO 2022.

GREGORIUS, M. R. **A Administração Pública e suas funções.** Jusbrasil. 2015. Disponível em:<<https://marciorosni.jusbrasil.com.br/artigos/195654350/a-administracao-publica-e-suas-funcoes> >. ACESSO EM: 28 MAIO 2022.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE.** Censo demográfico. 2022. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/arinos/panorama>>. Acesso em: 04 juh. 2022.

LABOISSIÈRE, P. **Quase 90% dos brasileiros consideram saúde péssima, ruim ou regular.** Agência Brasil, 2018. Disponível em:< <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2018->>. ACESSO EM: 27 MAIO 2022.

LEITE, J. **A importância da eficiência para a gestão pública e a transformação no modelo de gestão.** Jusbrasil, 2016. Disponível em:<<https://juniorapleite.jusbrasil.com.br/artigos/370346138/a-importancia-da-eficiencia-para-a-gestao-publica-e-a-transformacao-no-modelo-de-gestao>. ACESSO EM: 01 MAIO 2022.

LEITÃO, I. M. T. A.; BEZERRA, I. C.; SILVA, R. M.; JORGE, M. S. B. **Planejamento, Gestão e Avaliação Nas Práticas de Saúde.** In: SILVA,R.;M.; JORGE, M.;S.;B.; JÚNIOR, A. G. A (Org.). p. 19-26, Ceará: Erasmo Miessa Ruiz, 2015. Disponível em:<<http://www.uece.br/ppsacwp/wp-content/> >.Acesso em: 08 Maio 2022.

MENICUCCI, T. M. G. **O SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE, 20 ANOS:** balanço e perspectivas. Scielo, Belo Horizonte: 2009. Disponível em < <https://www.scielo.org/article/csp/2009.v25n7/1620-1625/pt/> >. Acesso em: 06 juh. 2022.

OLIVEIRA, V. A. **Avaliação da gestão dos serviços de saúde na visão dos agentes comunitários e representantes do conselho municipal de saúde em um município do estado do Maranhão.** Instituto Politécnico de Tomar, 2019. Acesso em: 08 Maio 2022.

OLIVEIRA, P. F. F.; WADA, E. K. **STAKEHOLDERS E APART-HOTÉIS:** estudo de casos múltiplos. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE e-ISSN: 2176-0756, 2012. Disponível em:<<https://periodicos.uninove.br/riae/article/download/15089/7298>>. Acesso em: 08 Maio 2022.

PEREIRA, R. A. **A Importância da Qualidade no Atendimento Público.** São Paulo: Exacta, v. 10, n. 3, 2012. Disponível em <<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/3921/2393>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

PEREIRA, M. F. **Administração Estratégica.** 3. ed. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2016. Disponível em: <<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes>. Acesso em 02 Maio. 2022.

RAMOS, L. H. D.; GRIGOLETTO, M. V. D. **Gestão de serviços de saúde.** UNIFESP, 2022. Disponível em <[https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca\\_virtual/esf/](https://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/)>. Acesso em: 05 jul. 2022.

REIS, R. C. S.; MATOS, C. R. N. **PERFIL DO GESTOR PÚBLICO:** elementos para formação e mudanças. Goiás: CIEGESI, 2012. Disponível em:. Acesso em: 07 Maio 2022.

REIS, T. **GESTÃO DE EMPRESAS:** stakeholder o que é e qual sua importância em uma empresa?. Suno, 2018. Disponível em: <<https://www.suno.com.br/artigos/stakeholder/>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

ROCHA, T. **Gestão dos stakeholders para a construção de vantagem competitiva.** GOLDSCHMIDT, A. (COORDS.). **GESTÃO DOS STAKEHOLDERS:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa e seus públicos de interesse. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTANA, J. C. B.; VASCONCELOS, A. L.; MARTINS, C. V.; BARROS, J. V.; SOARES, J. M.; DULTRA, B. S. **AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE:** percepções na estratégia saúde da família. Minas Gerais: Cogitare Enfermagem, v. 14, n. 4 ISSN 2176-9133, 2009. Acesso em: 08 Maio 2022.

SARAVIA, E. **Políticas públicas.** In: FERRAREZI, E.; SARAVIA, E. (Orgs.). Brasília: ENAP, 2007. Disponível em <<https://fabioperiandro.adv.br/wp-content/uploads/2021/03/Coletanea-Politicass-Publicas-Vol1.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2022.

SEABRA, D. C.; CARVALHO, A. C. D.; FORSTER, A. C. **O agente comunitário de saúde na visão da equipe mínima de saúde.** São Paulo: Rev. APS, v. 11, n. 3, jul./set. 2008. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/14264/7714>>. Acesso em: 05 Maio 2022.

SILVA, M. R.; JÚNIOR, S. G. A. **Apresentação.** In: SILVA, R.; M.; JORGE, M.; S.; B.; JÚNIOR, A. G. A (Orgs.). **Planejamento, gestão e avaliação nas práticas de saúde.** Ceará: Erasmo Miessa Ruiz, 2015. . Acesso em: 08 Maio 2022.

SOUZA, C. **POLÍTICAS PÚBLICAS: uma revisão da literatura.** Sociologias, Porto Alegre, ano 8, nº 16, jul/dez, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br> ACESSO EM: 31 MAIO 2022.

TANI, Z. R. **Atendimento ao Público.** São Paulo: Érica, 2018. Disponível em <<https://books.google.com.br>. Acesso em: 17 jul. 2022.

VIANA, Á. L. A.; POZ, M. R. D. **A reforma do sistema de saúde no Brasil e a reforma da saúde da família.** Rio de Janeiro: Physis Rev. Saúde Coletiva, 1998 Disponível em <<https://www.scielo.br>. Acesso em: 06 jul. 2022.