

# A FUNDAÇÃO ESTATAL COMO APOIO À GESTÃO DA SAÚDE

Márcia Cecília Huçulak<sup>1</sup>  
Sezifredo Paulo Alves Paz<sup>2</sup>  
Tatiane Correa da Silva Filipak<sup>3</sup>  
Deise Sueli de Pietro Caputo<sup>4</sup>  
Dary Pereira de Souza Júnior<sup>5</sup>  
Isabel de Lima Zanata<sup>6</sup>

## 1. INTRODUÇÃO

O SUS de Curitiba é reconhecido nacional e internacionalmente pela estrutura e excelência de serviços que oferece à população. Dentre as suas principais características estão a capacidade de inovar e a constante evolução nos processos de gestão. A Fundação Estatal de Atenção à Saúde (FEAS) foi criada nessa perspectiva, sendo uma instituição pública de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com autonomia gerencial e orçamentária.

A FEAS tem foco na eficiência de custos e de gestão e na inovação do atendimento aos cidadãos. As atividades são executadas conforme estabelece um contrato de gestão com a Secretaria Municipal de Saúde, sendo definidas pelo Conselho Curador e fiscalizadas pelo Conselho Municipal de Saúde. O contrato de gestão possibilita o monitoramento constante de indicadores que avaliam as metas, os custos, a aplicação dos recursos e o nível de satisfação dos usuários.

A FEAS gerencia integralmente o Hospital Municipal do Idoso Zilda Arns (HIZA), o Serviço de Atenção Domiciliar (SAD), o Centro Médico Comunitário Bairro Novo (CMCBN), treze Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), a Unidade de Pronto Atendimento (UPA) Tatuquara, o Serviço de Apoio Diagnóstico e Terapêutico (SADT), 140 leitos do Hospital Vitória e a Unidade de Estabilização Psiquiátrica (UEP) Irmã Dulce. Também atua, mediante gestão compartilhada, na Rede de Urgência e Emergência (RUE), em sete UPAs, no Complexo Regulador, no SAMU (192) e no Laboratório Municipal, bem como no fornecimento de recursos humanos da área médica na Atenção Primária à Saúde (APS).

Os objetivos do presente artigo são descrever o papel da FEAS no apoio à gestão da saúde de Curitiba, relatar os resultados de 2017 a 2020 e contribuir com o debate sobre eficiência na gestão pública.

<sup>1</sup> Enfermeira - Secretária Municipal da Saúde de Curitiba.

<sup>2</sup> Médico Veterinário Sanitarista - Diretor geral da Fundação Estatal de Atenção à Saúde.

<sup>3</sup> Médica Endocrinologista - Diretora de Atenção à Saúde da Fundação Estatal de Atenção à Saúde.

<sup>4</sup> Farmacêutica - Diretora administrativa e Financeira da Fundação Estatal de Atenção à Saúde.

<sup>5</sup> Jornalista - Gerente de Comunicação e Marketing da Fundação Estatal de Atenção à Saúde.

<sup>6</sup> Fonoaudióloga - Coordenadora de Ensino e Pesquisa da Fundação Estatal de Atenção à Saúde.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Um dos grandes desafios da gestão da saúde no SUS é a busca da eficiência e da resposta em tempo oportuno às necessidades de saúde da população. Tem sido frequente o debate sobre as alternativas de gerência de unidades públicas para dar agilidade na contratação de recursos humanos e aquisições de medicamentos, insumos e materiais. Há no país inúmeras experiências em curso, tanto no campo da administração direta quanto na administração indireta. Os órgãos da administração direta não têm personalidade jurídica própria, pertencem à União, Estado, Distrito Federal ou Município e são regidos pelo regime jurídico de direito público.

As instituições da administração indireta têm personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, criadas por lei específica, para o exercício de finalidade e competências descentralizadas. Podem ser de direito público ou direito privado e são vinculadas a um órgão de administração direta na área de competência e com papel de coordenar e supervisionar as ações executadas (CONASS, 2015). Em 2009, com a ampliação dos serviços de saúde, tais como UPAs, a construção do Hospital Municipal do Idoso e a necessidade de dar agilidade aos processos de gerenciamento dessas unidades, a Secretaria Municipal da Saúde fez um amplo debate com a sociedade e aprovou a lei de criação da Fundação Estatal de Atenção Especializada em Saúde - FEAS nº 13.663/2010 modificada pela Lei Municipal nº 15.507/2019, que ampliou o seu escopo de atuação e alterou sua denominação para Fundação Estatal de Atenção em Saúde - FEAS.

Com ética, transparência e comprometimento com a visão de ser reconhecida pela eficiência na gestão de serviços de saúde e com a missão de assegurar a atenção integral à saúde, para a melhoria da qualidade de vida dos usuários e da comunidade, por meio de estratégias nas

áreas de saúde, pesquisa e educação, a FEAS tornou-se essencial como apoio à gestão municipal de saúde.

As respostas da Fundação nos últimos quatro anos foram ágeis e eficientes para a sociedade, contribuindo para a redução da mortalidade materna e infantil e para a melhoria da saúde e longevidade do idoso, ofertando serviços de saúde com qualidade, o que fortaleceu sua imagem institucional na relação com os usuários. Considerando a sustentabilidade, atuou na gestão de custos, buscou novas receitas, assegurou a qualidade dos serviços, cumprindo princípios sociais e ambientais no processo de gestão. A FEAS buscou garantir aos seus colaboradores o comprometimento, a responsabilização, a motivação e o bom clima organizacional, bem como promoveu o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, valorizando o capital humano.

A FEAS apresentou avanços e conquistas que tiveram destaque nos últimos quatro anos de apoio à gestão de saúde de Curitiba, assim descritos:

### a) 2017

O Hospital Municipal do Idoso iniciou o Programa de Voluntariado e foi o primeiro inteiramente do SUS da Região Sul do Brasil certificado na categoria *"Diamond Black"*. Foi premiado, pela Empresa 3M do Brasil, como *"Melhores Práticas relacionadas à Qualidade Assegurada de Limpeza e Esterilização"*.

O SAD contava com oito Equipes Multidisciplinares de Atenção Domiciliar (Emads) e iniciou também os atendimentos de pacientes em ventilação mecânica.

Em relação à Urgência e Emergência, ofertava serviço médico para oito UPAs e gerenciava integralmente a UPA Tatuquara. Foi revisto o

dimensionamento dos profissionais médicos de acordo com perfil e demanda e foi implantada uma escala macro que viabilizou o remanejamento entre as unidades para garantir a equidade no seu funcionamento, gerando economicidade no uso de hora extra. Foi estruturado o comitê técnico entre o Departamento de Urgência e Emergência da Secretaria Municipal da Saúde e a Direção de Atenção à Saúde/FEAS e elaboradas dez diretrizes assistenciais (CURITIBA, 2017), implantadas efetivamente no decorrer de 2018.

#### **b) 2018**

A Fundação passou a atuar, no Laboratório Municipal, de forma compartilhada, com a contratação de analistas clínicos e a gestão do serviço de transporte de amostras, passando a operar 24 horas ao dia. Ampliou sua atuação, provendo recursos humanos para o Complexo Regulador, compondo as equipes da regulação de leitos, central 192 e ambulâncias do SAMU.

O SAD teve ampliação para dez equipes e estendeu seu horário de atendimento. Foi criada uma equipe para atendimento de pacientes com necessidade de Ventilação Mecânica Invasiva Domiciliar (VMID).

O Hospital Municipal do Idoso montou a Comissão de Cuidados Paliativos e foi instituído o Programa 80+, uma linha de cuidado específica para idosos acima dos 80 anos, que viabilizou o direcionamento mais rápido na Rede de Atenção a Saúde (RAS).

Em agosto, o CMCBN inaugurou o Ambulatório do Dispositivo Intrauterino (DIU) em parceria com o Programa Rede Mãe Curitibana Vale a Vida, da SMS Curitiba. Nos CAPSs, foi criada a Comissão de Avaliação Interna de Prontuários (Caip) no intuito de implementar a Linha Guia de Saúde Mental e seus protocolos. Foi também estruturado o Serviço de Retaguarda

Psiquiátrica (Serp), uma evolução da Unidade de Interconsulta Psiquiátrica (UIP).

Com foco em inovação, foi lançado o Concurso de Boas Práticas com o tema “Sustentabilidade Consciente”. A intenção era estimular os funcionários a propor melhorias de gestão do trabalho, gestão dos recursos públicos e prestação dos serviços. O projeto vencedor de 2018 foi oriundo da Comissão Interdisciplinar de Aleitamento Materno (Ciam) do CMCBN, com o título “Implantação de Protetor de Mamilo”. Também foi realizado o Programa de Desenvolvimento Gerencial para os líderes da instituição, o MelhorAR, realizado ao longo de 2018, que capacitou mais de 150 profissionais da FEAS.

A Fundação também foi premiada na Mostra de Experiências Exitosas em Envelhecimento da Fiocruz pelo trabalho “Terapia antimicrobiana parenteral ambulatorial em idosos num serviço de atendimento domiciliar” (CURITIBA, 2018).

#### **c) 2019**

Os resultados positivos da Fundação, seus indicadores de relevância e eficiência, levaram o poder executivo a encaminhar à Câmara de Vereadores um projeto de lei que ampliou o escopo de atuação para além da atenção especializada. A Lei nº 15.507/19, ao suprimir o adjetivo “especializado” da antiga FEAES, ampliou o escopo de atuação, incluindo a Atenção Primária à Saúde (APS), o que lançou a instituição a um novo patamar de desafios e perspectivas de atuação. No mesmo ano foram contratados 54 médicos para atuar na APS.

A nova realidade institucional levou à necessidade de estabelecer um novo organograma, criando as áreas de Atenção à Saúde, Núcleo Estratégico de Serviços em Saúde, Centro de Capacitação e Desenvolvimento Humano (Ceca-

deh) e a coordenação de Projetos e Relações com o Mercado.

Foi executado o projeto I-Talking: conversando sobre inovação, criatividade e sustentabilidade em saúde. Profissionais e **startups** referências em inovação na educação e na saúde compartilharam suas experiências, e foram discutidos temas como *design thinking*, metodologia Lean nas emergências, inteligência artificial na saúde e empatia.

O Hospital do Idoso executou o Projeto “Cuidado 360º”, baseado no uso da Realidade Virtual para pacientes de longa permanência para aplicar a terapia de reminiscências. A Fundação inaugurou o CAPS Tatuquara e em julho assumiu a gestão do CAPS infanto-juvenil CentroVida. O SAD foi um dos serviços escolhidos pelo projeto Complexidade do Cuidado na Atenção Domiciliar (CCAD) do PROADI-SUS, executado pelo Hospital Alemão Oswaldo Cruz (HAOC), em parceria com o Ministério da Saúde, para sediar benchmarking de gestão.

Realizou a segunda edição do Concurso de Boas Práticas sob o tema “Qualidade em Ação” e o vencedor de 2019 foi oriundo do SAD, com o projeto intitulado: “Desospitalização segura de pacientes em ventilação mecânica invasiva domiciliar pelo Programa Melhor em Casa de Curitiba” (CURITIBA, 2019).

#### d) 2020

O desafio foi apoiar a Secretaria Municipal da Saúde em todas as ações de enfrentamento da pandemia do SARS-CoV-2. Internamente foi estruturado o Comitê de Enfrentamento à Covid-19 para planejamento das ações nas unidades. Foram executados treinamentos das equipes, adequação das estruturas, aquisição de insumos, ampliação de serviços de acordo com a demanda e ações de comunicação interna.

Para assistência aos pacientes foi organizado um complexo hospitalar, por meio da adequação da estrutura do Hospital Municipal do Idoso, com ampliação de dez leitos de UTI. Também se operacionalizou a mudança do perfil assistencial do CMCBN para atuar na retaguarda da rede hospitalar no atendimento a pacientes clínicos.

Ampliou o SAD para doze Emads e implantou nesse serviço o telemonitoramento com vigilância respiratória durante o isolamento domiciliar. Assumiu, em tempo recorde, a gestão do Hospital Vitória, cedido em comodato pela empresa Amil para a Prefeitura Municipal de Curitiba. Essa unidade conta com 140 leitos, sendo 50 de terapia intensiva, exclusivos para casos suspeitos ou confirmados da Covid-19.

Ainda em meio à pandemia, aumentou o número de médicos para a APS e assumiu a gestão da Unidade de Estabilização Psiquiátrica Casa Irmã Dulce, para garantir a assistência em casos agudos de saúde mental (FEAS, 2020).

Com tudo isso e após mais de oito anos de funcionamento, a FEAS é reconhecida como uma instituição imprescindível para o funcionamento de diversos equipamentos da SMS, seja na gestão integral de unidades, seja no apoio das atividades de outras, ofertando recursos humanos e serviços de apoio diagnóstico e ações de ensino.

## 3. RESULTADOS

### 3.1 Recursos Humanos

O capital humano é o componente central na trajetória de crescimento da FEAS, as pessoas são sua sustentabilidade. O foco da gestão de pessoas atraiu e manteve talentos e apoiou seus colaboradores em seu desenvolvimento, investindo nas capacitações práticas e teóricas, para

que estejam qualificados para enfrentar todos desafios. Em janeiro de 2017 a FEAS empregava 1.834 colaboradores e em agosto de 2020 conta com 2.899 empregados, sendo 919 médicos, 1.250 profissionais de enfermagem, 376 equipes multiprofissionais e 354 administrativos. Dentre eles, estão 589 profissionais contratados emergencialmente para enfrentamento da pandemia.

### 3.2 Assistenciais

Considerando a série histórica de janeiro de 2017 a agosto de 2020, a Fundação apresentou resultados significativos referentes aos principais indicadores assistenciais:

- O Hospital Municipal do Idoso atendeu nesse período 23.744 pacientes, realizando 18.319 internações e 7.460 procedimentos cirúrgicos.
- O SADT ofertou 130.929 consultas, 130.346 exames laboratoriais e 479.167 exames radiológicos.
- O SAD admitiu 8.675 pacientes, com tempo médio de permanência de 43,2 dias e 60,08% de coeficiente de desospitalização.
- O CMCBN realizou 6.824 partos, mantendo 29,5% de taxa de cesáreas, até abril de 2020, quando mudou o perfil de atendimento em decorrência da pandemia.

### 3.3 Inovação

A FEAS criou o “Conta-Gotas”, informativo de áudio produzido especialmente para o aplicativo de mensagens WhatsApp, que usa o formato de radiojornalismo para uma eficiente comunicação interna.

Como fruto da preocupação da Fundação com a cultura ética e íntegra na instituição, que deve refletir a missão, a visão e os valores estabelecidos, foi elaborado o “Código de Conduta e Integridade”, referência para todos os profissionais e gestores da instituição.

Inaugurou ainda o Cecadeh, cujas metodologias ativas de ensino-aprendizagem, como a simulação realística, foram destaques na imprensa brasileira e internacional pelos treinamentos de manejo de via aérea e ventilação mecânica no enfrentamento da Covid-19.

Estruturou o Ness, responsável pela assessoria técnica gerencial nos serviços da instituição, contribuindo para a melhoria da qualidade dos processos assistenciais e uma maior interface entre as unidades.

### 3.4 Ensino e Pesquisa

O Centro de Educação e Pesquisa em Saúde e o Cecadeh são os setores de referência quanto à promoção, à produção e à difusão do conhecimento entre seus colaboradores e comunidade. No que se refere às atividades relacionadas à educação permanente, desde 2017, já foram realizadas 1.012 ações com a presença de 23.425 participantes.

Em relação à integração ensino-serviço e pesquisas, no mesmo período oportunizou-se que mais de 7.200 alunos, oriundos das áreas da saúde, atuassem nas unidades gerenciadas pela FEAS. Desde 2017 foram formados mais de 160 profissionais por meio dos Programas de Residência Médica, Multiprofissional e em Área Profissional da Saúde, cuja gestão acadêmica é também realizada pela FEAS.

Por meio de visitas técnicas e acadêmicas, mais de 4.700 pessoas conheceram a estrutura e

processos de trabalho das suas unidades nos últimos quatro anos. Mais de 250 projetos de pesquisa foram desenvolvidos no âmbito da instituição.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca de eficiência e a agilidade na administração dos serviços públicos podem ser alcançadas por meio de estruturas como as fundacionais. Nos últimos quatro anos, a FEAS passou por diversos ajustes do ponto de vista administrativo, de estrutura e de gestão. Tem respondido prontamente às necessidades da Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba, evidenciado neste ano com ágil resposta no enfrentamento à pandemia de Covid-19. Foi responsável pela administração do Hospital Vitória, com 140 leitos exclusivos para atender Covid-19, além de gerir outros serviços, como o transporte sanitário e o serviço de verificação de óbitos em tempo recorde.

Evidencia-se o impacto positivo dos resultados do último quadriênio, bem como a singularidade da Fundação na estrutura organizacional da administração municipal e seu papel como apoio à gestão da saúde de Curitiba. Isso foi possível pelo alinhamento com a política de saúde definida pela Secretaria Municipal da Saúde de Curitiba, pela eficiência na gestão de recursos humanos e financeiros, que propiciaram a prestação de serviços à população com qualidade, agilidade e integralidade.

A experiência acumulada nesse período estimula a instituição, em todos os seus níveis de gestão, a assumir novos desafios que estejam voltados para o fortalecimento da Rede de Atenção à Saúde de Curitiba.

#### REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **Alternativas de Gerência de Unidades Públicas de Saúde/Conselho Nacional de Secretários de Saúde**. Brasília: CONASS, 2015. 157 p.

CURITIBA. Lei nº 15.507, de 18 de setembro de 2019. Altera a denominação e dá nova redação ao caput do art. 2º da Lei nº 13.663, de 21 de dezembro de 2010, que institui a Fundação Estatal de Atenção Especializada a Saúde.

FUNDAÇÃO ESTATAL DE ATENÇÃO À SAÚDE - FEAS. **Monitoramento de Indicadores do Contrato de Gestão**. Jan-Ago. 2020.

CURITIBA. PMC - IMAP. **Relatório de Gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba - 2017**.

BEBER, M.B. (org.) [et al]. Curitiba: IMAP, 2017. Fundação Estatal de Atenção Especializada em Saúde de Curitiba - Feaes.

CURITIBA. PMC - IMAP. **Relatório de Gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba - 2018**.

BEBER, M.B. (org.) [et al]. Curitiba: IMAP, 2018. Fundação Estatal de Atenção Especializada em Saúde de Curitiba - FEAES. Pág. 83-96.

CURITIBA. PMC - IMAP. **Relatório de Gestão da Prefeitura Municipal de Curitiba - 2019**.

BEBER, M.B. (org.) [et al]. Curitiba: IMAP, 2019. Fundação Estatal de Atenção à Saúde - FEAS. Pág. 103-121.3-81232018000601811&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 17 setembro 2020.