



**LETÍCIA FIDÊNCIO VILELA**

**OBRIGAÇÃO OU PROPÓSITO? ADERÊNCIA ENTRE AS  
AÇÕES DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE DA  
MICRORREGIÃO DE LAVRAS AOS OBJETIVOS DE  
DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.**

**LAVRAS-MG  
2023**

**LETÍCIA FIDÊNCIO VILELA**

**OBRIGAÇÃO OU PROPÓSITO? ADERÊNCIA ENTRE AS AÇÕES DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE DA MICRORREGIÃO DE LAVRAS AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2023**

**LETÍCIA FIDÊNCIO VILELA**

**OBRIGAÇÃO OU PROPÓSITO? ADERÊNCIA ENTRE AS AÇÕES DO CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE SAÚDE DA MICRORREGIÃO DE LAVRAS AOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS).**

**OBLIGATION OR PURPOSE? ADHERENCE BETWEEN THE ACTIONS OF THE INTERMUNICIPAL HEALTH CONSORTIUM IN THE MICRO-REGION OF LAVRAS TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OBJECTIVES (SDGs).**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel.

**APROVADA** em 06 de julho de 2023  
Dr. Denis Renato de Oliveira - UFLA  
Dr. José de Arimatéia Dias Valadão – UFLA

Prof. Dr. Denis Renato de Oliveira  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2023**

## RESUMO

A adequação das políticas e estratégias das instituições públicas aos objetivos de desenvolvimento sustentável tem se tornado pauta importante de discussão, sobretudo acerca do modo como essas organizações têm buscado atender às necessidades de proteção social. Considerando que os consórcios públicos intermunicipais são associações voluntárias de municípios que se unem para gerir e prover serviços públicos de forma conjunta e mais eficiente, seja do ponto de vista econômico ou social. Mas afinal, será que as ações desses arranjos colaborativos têm observado e estão alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)? O objetivo dessa pesquisa foi analisar a aderência das estratégias e políticas do Consórcio Público Intermunicipal de Saúde da Microrregião de Lavras (CISLAV) aos ODS. O método utilizado contempla a realização de entrevistas, bem como se respalda pela análise de documentos da instituição, que baseiam a compreensão da atuação impositiva (obrigatória) e/ou planejada (proposital) do consórcio neste sentido. A partir do diagnóstico organizacional foi possível aferir que as políticas e ações estratégicas do CISLAV não são predominantemente aderentes aos ODS, ou seja, nota-se que o consórcio opera considerando ações estratégicas mais emergenciais do que deliberadas. De forma conclusiva, os consórcios precisam considerar a possibilidade de orientar-se a partir dos ODS, usando as ferramentas de planejamento estratégico para a promoção de ações e projetos que pautam sobre sustentabilidade em suas diferentes concepções.

**Palavras chave:** Desenvolvimento Sustentável; Consórcios Públicos Intermunicipais; Planejamento.

## **LISTA DE QUADROS:**

Quadro 1 - História do desenvolvimento sustentável .....	19
Quadro 2 - Metas que compõem o ODS número três .....	21
Quadro 3 - Divisão temática da entrevista .....	24
Quadro 4 - Processo de demandas no software .....	29

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Divisão da pesquisa .....	23
--------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Objetivo geral .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2 Objetivos específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>3. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>12</b>
<b>4. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>4.1. Estratégia e Planejamento no Setor Público .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Consórcios Intermunicipais e as Redes de Cooperação.....</b>	<b>14</b>
<b>4.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e saúde.....</b>	<b>17</b>
<b>5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>23</b>
<b>6. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>25</b>
<b>7. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) tratam de um pacto global instaurado e assinado no ano de 2015 por 193 países durante a Cúpula das Nações Unidas. Seus objetivos fazem parte da “Agenda 2030”, que discorre sobre as metas de desenvolvimento do milênio e também do enfrentamento dos desafios de promoção do crescimento sustentável mundial. Os ODS foram instituídos com o propósito de auxiliar na utilização dos recursos de uma maneira inteligente, promovendo mais economia e mais sustentabilidade nas ações e garantindo o bem-estar à população.

Os ODS são designados pela Organização das Nações Unidas (2023) em quatro grandes dimensões: (1) econômica, que abrange o consumo de combustíveis e energia, bem como a insuficiência de recursos naturais; (2) social, que trata das necessidades humanas, a dignidade, a educação de qualidade e a justiça como orientação principal da cidadania; (3) ambiental, que visa a proteção e preservação de todo o meio ambiente, por meio da adoção de medidas que combatam a agressão aos ecossistemas, de forma também a evitar grandes catástrofes climáticas; e (4) institucional, que contempla a capacidade de aplicação das mais de 160 metas de Desenvolvimento Sustentável pelos países participantes.

Quando os países conseguem unir todos os pilares dos ODS são considerados predominantemente sustentáveis. De acordo com as nações unidas do Brasil (2021), embora o Brasil, hoje, sofra com a precariedade de saneamento básico, com ausência de incentivo e baixa qualidade educacional, com a falta de uma fiscalização ambiental severa e com uma constatada incapacidade de incentivar a participação social, sempre foi um aderente e grande aliado das campanhas e organizações globais de apoio ao desenvolvimento, procurando alternativas para alcançar a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades e a garantia de saúde e bem-estar da população.

Neste íterim, deve-se destacar a necessidade de colaboração e de engajamento dos diversos atores sociais, em todos os níveis governamentais, sobretudo do papel dos municípios. Embora essenciais e mesmo autônomos, muitos municípios, mesmo com o repasse de verbas federais, não são dotados de forças políticas, econômicas e institucionais suficientes para atender todos os requisitos que empregam os ODS, o que ocasiona um déficit na cobertura da prestação dos serviços.

Como uma alternativa para superar esses problemas de incapacidade, os municípios têm, cada vez mais, buscado formar redes de cooperação para viabilização de projetos e políticas públicas. As redes intergovernamentais são arranjos institucionais de atores públicos que tem

objetivos semelhantes e que trabalham de forma integrada a fim de otimizar processos, gerar melhores resultados e superar desafios de forma conjunta. Essa forma de configuração estratégica do Estado permite maior capacidade de mobilização de recursos e dota os municípios de maior flexibilidade para prestar serviços públicos à sociedade, a exemplo do que ocorre com os Consórcios Intermunicipais.

As redes de cooperação possibilitam um melhor desempenho institucional, e a exemplo dos consórcios públicos, induzem à economia de recursos públicos. Pelos consórcios pode-se alcançar uma abrangência territorial maior, dada sua capilaridade na prestação de serviços públicos para a soma das populações dos entes consorciados, e não apenas para a população de um só município (LEVIN, 2022, p.01).

Ao influir sobre a atividade de comprar, por exemplo, o consórcio intermunicipal pode garantir preços menores, já que os fornecedores contratados podem alcançar economias de escala e conseqüentemente vender a um preço inferior, o que torna a contratação economicamente mais vantajosa. Para Levin (2022), por exemplo, os preços unitários de medicamentos e vacinas comprados para atender a um só município, serão provavelmente, maiores do que os preços dos mesmos produtos adquiridos em conjunto por dois ou mais municípios consorciados (LEVIN, 2022, p.01).

Nesse caso, a efetivação de políticas públicas a partir dos Consórcios Intermunicipais se dá de maneira transparente e permite maior segurança aos participantes, bem como promove maior cobertura da prestação dos serviços. A aliança entre municípios permite ganhos econômicos, sociais e institucionais, e criam condições, portanto, para que os ODS sejam alcançados.

No entanto, considerando a gestão da saúde municipal, as políticas sustentáveis podem não estar sendo tratadas com a devida robustez, principalmente em razão dos altos custos de manutenção e operacionalização de tecnologias, de acordo com a confederação nacional de municípios. Isso indica, possivelmente, que muitos municípios constituem consórcios em razão de sua preocupação com a própria fragilidade técnica, pela escassez de recursos financeiros e políticos, bem como pela incapacidade de se auto sustentar como referência em saúde.

O CISLAV, objeto de estudo neste trabalho, se trata de uma iniciativa autônoma de municípios da microrregião de Lavras, Minas Gerais. Este foi fundado em 30 de setembro de 1999, como entidade civil de direito privado sem fins lucrativos, sendo alterado seu Estatuto em agosto de 2013, passando a pessoa jurídica de direito público para se adequar a Lei Federal nº 11.107/2005 (Lavras, 2013 p.01). Seus objetivos permeiam a garantia de acesso da população à qualidade em serviços de saúde, a viabilização da melhor gestão dos recursos, bem como os

ganhos econômicos e políticos que a associação acarreta. Os serviços prestados pelo CISLAV são: Consultas em várias especialidades médicas e exames de média e alta complexidade e abrange dez municípios da Microrregião, sendo eles: Bom Sucesso; Carrancas; Ijaci; Ingaí; Itumirim; Itutinga; Lavras; Luminárias; Nepomuceno e Ribeirão Vermelho.

A atual gestão do CISLAV conta com dirigentes que representam todos os municípios, para garantir a equidade na distribuição dos serviços e evitar a relação de hierarquia entre os consorciados. Ademais, em seu estatuto, evidencia-se uma preocupação com o desenvolvimento de ações preventivas para a saúde em sua área de abrangência, o que explicita a tendência à aderência de estratégias deliberadas. E também é iminente a viabilização da existência de uma infraestrutura que possibilita ganhos no que diz respeito ao desenvolvimento sustentável da região, em conformidade com as políticas públicas e com as legislações vigentes (LAVRAS, 2019 p.01).

Considerando esse contexto, pergunta-se: afinal, em que nível se dá a aderência das estratégias e políticas do Consórcio Intermunicipal de Saúde de Lavras (CISLAV) aos objetivos de desenvolvimento sustentável? O presente estudo de caso busca, portanto, analisar a aderência das estratégias e políticas do CISLAV aos ODS, especificamente aqueles que remetem à saúde pública.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo Geral**

Analisar a aderência das estratégias e políticas do CISLAV aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Descrever as recomendações das ODS e a sua relação com a temática da saúde;
- Apresentar as motivações do CISLAV para realizar ações e projetos estratégicos nas temáticas de saúde e bem-estar;
- Discorrer sobre a aderência impositiva e/ou ou proposital das ações consorciadas aos ODS.

### 3. JUSTIFICATIVA

Investigar o potencial das redes de cooperação no setor público é importante para a manutenção da qualidade da prestação de serviços, seja considerando a complementariedade técnica dos parceiros e/ou a maior capacidade de mobilização de recursos, sobretudo nos casos dos consórcios intermunicipais. Para tanto, a união de municípios para promover políticas públicas tem sido uma estratégia de gestão importante para suprir as dificuldades financeiras e operacionais na oferta de serviços. Da mesma maneira, as recomendações de ODS pela ONU demonstram a importância da adoção de ações estratégicas de gestão, que se sustentam por indicadores de desenvolvimento econômicos, sociais, ambientais e institucionais que devem ser constantemente buscados pelos gestores municipais.

Considerando que é responsabilidade do gestor público observar as dificuldades de gestão, pensar na organização e execução das ações a fim de que os projetos alcancem sua finalidade, gerando melhores resultados por meio da integração, é que se propõe e se justifica esse estudo. Afinal, será que as ações deste consórcio estão sinalizando para um mesmo objetivo, que passa pela garantia de prosperidade ao território e à população?

Embora sejam iniciativas que buscam promover qualidade de vida para a população, muitas vezes elas não conversam ou estão articuladas. Estudar, portanto, a aderência das ações consorciadas aos ODS pode ajudar na melhoria da capacidade de gestão considerando a integração e articulação política de forma intersetorial e multifacetada.

Na prática, sabe-se que aplicação de políticas públicas municipais precisam ser mais efetivas, viabilizando a abertura para que os consórcios intermunicipais possam, além de operar em suas atribuições comuns, se orientar pelos ODS e promover políticas aderentes ao desenvolvimento sustentável. Portanto, este estudo trará à tona o nível de aderência das estratégias do Consórcio Intermunicipal de Saúde de Lavras (CISLAV) aos objetivos de desenvolvimento sustentável, bem como permitirá a interpretação se estas ações são tomadas obrigatoriamente ou se elas já são pautadas internamente, de maneira emergente e sem planejamento.

## 4. REFERENCIAL TEÓRICO

### 4.1 Estratégia e Planejamento no Setor Público

Para Porter (2003), estratégia é um termo de origem militar que deriva da habilidade de se encontrar caminhos para vencer as guerras e alcançar a glória. Posteriormente adaptada à gestão empresarial incorporou em seu conceito a capacidade de articulação ou das táticas aplicadas pelas organizações para obter ganhos econômicos e aumentar a competitividade de mercado. Em síntese, a estratégia pressupõe uma combinação de objetivos e metas que a organização busca alcançar a partir de suas políticas (PORTER, 2003).

Chiavenato e Sapiro (2003) dizem que o planejamento estratégico é essencial, pois trata da delimitação de metas e planos de ação que almejam o aumento das vantagens competitivas por parte das empresas, com o enfoque em gestão pública (CHIAVENATO, SAPIRO, 2003, p.17). Nogueira afirma que o planejamento governamental, não muito diferente em termos processuais, “deve ser entendido como um processo dinâmico para a execução de políticas públicas mediante a geração de serviços, bens e alterações da realidade econômica, social e política importantes para a sociedade” (NOGUEIRA, 2015, p. 01).

Segundo Corrêa (2016), no nível municipal, o ciclo do planejamento começa primeiro com a “análise das forças macro ambientais, passando pela elaboração dos norteadores estratégicos (visão, missão e valores), formulação das estratégias, projetos e planos de ação, e após o controle de resultados para analisar a eficiência e eficácia” (CORRÊA, 2016, p. 01). O autor ainda complementa que são exemplos de estratégias de gestão pública o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

Pode-se observar, contudo, que o tema da estratégia é multifacetado e está presente em todas as organizações, sendo elas empresas privadas ou públicas. Para tanto, à luz do que se pretende tratar nesta pesquisa, é importante enfatizar a diferença entre as concepções deliberadas e emergentes de se agir estrategicamente.

Advinda dos estudos que focam na centralização de decisões, Borges e Luce (2000) afirmam que “a ideia de estratégia deliberada é aquela na qual a empresa antecipa os acontecimentos do ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados” (BORGES ; LUCE, 2000, p. 38). Esta afirmação, portanto, justifica os esforços antecipados (ou planejados e propositais) da alta cúpula em realizar análises dos cenários econômicos e institucionais que permeiam a organização, tendo em vista a complexidade e a competitividade do ambiente no qual as

organizações se inserem, bem como suas constantes mudanças econômicas em razão do mercado.

Já as estratégias emergentes, para Borges e Luce (2000) se tratam de uma contraposição, pois “surgem da dificuldade de se prever com maior exatidão o comportamento e as inter-relações dos agentes do ambiente e a consequente resposta a essa mudança, a não ser somente quando ela se faz presente” (BORGES ; LUCE, 2000, p.38). Portanto, sendo este resultado de uma demanda do ambiente (de forma obrigatória e impositiva), o enfoque está na lógica com que os gestores vão utilizar suas ferramentas de gestão e governança para resolver demandas já existentes, em vez de prevenir problemas futuros. Para tanto, em função da dificuldade das organizações de prever seus desenhos futuros, a análise de ambiente passa a ser peça chave na estratégia das organizações.

Conhecendo esses conceitos, a alternativa mais eficiente para prever os acontecimentos dentro de uma organização está relacionada a incorporação do enfoque estratégico deliberado, alinhado à formação de equipes qualificadas em desenvolver estratégias e medidas que não interrompam a fluidez dos processos, e busquem ganhos econômicos, sociais, políticos e institucionais. No entanto, não se descarta a importância das estratégias emergentes nas situações em que não se faz possível prever os acontecimentos, ou num contexto de alta complexidade e cujas mudanças ambientais são frequentes, que exigem das organizações uma adaptação rápida e necessária.

Muito embora existam estas duas concepções do agir estratégico, considerando as competências distintivas das organizações, sejam públicas ou privadas, num mercado/contexto altamente dinâmico, uma alternativa competitiva é a formação das redes de cooperação. Esses arranjos colaborativos são uma forma de configuração estratégica das organizações que permitem a superação de obstáculos que, de maneira individual, não seriam ultrapassados. Neste sentido, a discussão das redes como estratégia gerencial se faz imprescindível para a busca do desenvolvimento nas organizações.

#### **4.2 Redes de Cooperação: Consórcios Intermunicipais**

Para Balestrini, Verschoore e Perucia (2012), a cooperação empresarial pode ser denominada como a "visão relacional da estratégia", que diferentemente da "barganha e do oportunismo", assumiu papel relevante nas organizações no que diz respeito as vantagens que apresenta, sendo elas a troca de aprendizados entre os atores; a apresentação de melhorias da coordenação dos fluxos de recursos entre empresas; a economia de escala; a realização de

projetos inovadores focados em desenvolvimento; a relação de confiança e diminuição do oportunismo; o conhecimento dos limites dos *stakolders*; a reciprocidade nas ações conjuntas e principalmente a redução de custos e de despesas organizacionais. (BALESTRINI; VEERSCHOORE; PERUCIA. 2012. p. 01).

Sob a ótica das redes de cooperação, os arranjos colaborativos são, atualmente, ponto chave das ações organizacionais, pois estimulam continuamente o desenvolvimento e a dinâmica deliberativa social, financeira e tecnológica. O conceito de rede veio para superar o campo da estratégia autônoma até então utilizada, que se refere à uma luta individual da organização, seja ela pública ou privada, para alcançar objetivos institucionais (TURCATO; BARTZ; KELM, 2018, p.8).

No que diz respeito às organizações públicas, as redes surgem para dotar o Estado de maior capacidade na promoção e implementação de políticas e na melhoria da capacidade de prestação de serviços. No âmbito municipal, por exemplo, diversos são os entraves encontrados pelos atores envolvidos para arrecadar, direcionar e executar o capital que lhes são concedidos, bem como se torna cada vez mais difícil a conciliação do baixo orçamento com as demandas cada vez mais crescentes desses locais.

Muitos municípios apresentam problemas políticos e escassez de recursos, sendo eles técnicos, econômicos, de conhecimento e também tecnológicos, bem como não são dotados de força administrativa para executar as políticas públicas. Neste sentido, têm sido comuns os municípios de uma mesma região unirem suas forças para se tornarem mais evidentes naquilo em que não conseguem atuar de maneira individual, promovendo então, sua aliança por meio dos consórcios intermunicipais, conseguindo, desta forma, escapar dos empréstimos com instituições financeiras e outros modos individuais de arrecadação de capital.

Para os municípios, é vantajoso realizar negociações e empreendimentos que ultrapassam a sua capacidade individual, levando em consideração o baixo dispêndio financeiro e a contribuição parcial de seus insumos, sejam eles financeiros, tecnológicos, políticos etc. Esta modalidade de cooperação permite a realização de uma série de negócios de grande porte financeiro, operacional e/ou de alta complexidade que, sem o associativismo, não seria possível executar.

Os consórcios públicos intermunicipais, como uma tipologia de rede criada para esta finalidade, e regidos pela lei nº 11.107 de 6 de Abril de 2005, dispõe de diretrizes de cooperação para o alcance de objetivos de interesse comum (BRASIL, 2005, p.01). Os consórcios surgem a partir de uma notória fragilidade no desempenho do Estado brasileiro frente às políticas públicas, este que demonstrava uma ineficiência em seus arranjos administrativos e também na

capacidade de articular ações e iniciativas de desenvolvimento regional. Pode se dizer que, em decorrência da descentralização ocorrida devido ao federalismo, para Cherubine e Trevas (2013), o Estado evidenciou uma lacuna entre os seus mecanismos de coordenação e de cooperação. “A formação dos consórcios públicos decorre de um sofisticado marco legal expresso na Lei nº 11.107/2005. Além de oferecer segurança jurídica, fornece uma complexa arquitetura de gestão como garantia de efetividade e sustentabilidade ao empreendimento proposto” (CHERUBINE; TREVAS 2013, p.20).

Os atores envolvidos nesta rede de cooperação pública, de acordo com Cherubine e Trevas (2013), precisam ultrapassar a visão imediatista dos desafios que serão enfrentados, pautando sua trajetória através de estratégias de gestão com enfoque em resultados, bem como devem estar atentos quanto à competição do sistema político e do mercado. Para isso, a seleção de profissionais qualificados para a condução do país rumo ao desenvolvimento é a base para alcançar os princípios de sustentabilidade do consorciamento público. Ademais, os consórcios intermunicipais devem ser entendidos como uma estratégia atribuída aos municípios, para viabilizar as políticas e as táticas que advém das competências constitucionais da União. (CHERUBINE; TREVAS 2013, p.23).

Para Gonçalves, Oliveira e Mialhes (2021), no âmbito da saúde, um dos maiores desafios da gestão municipal “quando se refere a necessidade da oferta de serviços de média e alta complexidade ambulatoriais, tais como procedimentos, consultas, exames e cirurgias, é na busca de respostas às demandas e sua consonância com prestadores disponíveis para a assistência em cada localidade”. É neste sentido que os consórcios intermunicipais se fazem importantes; para sanar as ineficiências estatais. (GONÇALVES; OLIVEIRA; MIALHES, 2021, p.02)

Segundo Gonçalves, Oliveira e Mialhes (2021)

[...] a busca pelo associativismo municipal predomina mediante a intencionalidade de respostas frente à responsabilização sanitária apresentada pelo processo de descentralização ao longo dos últimos anos, desta forma, quando o poder e as responsabilidades são atribuídas sobremaneira aos municípios, são expostos, da mesma forma, os desafios para a consolidação de parcerias que possam refletir na resolução de problemas comuns da sociedade, para que assim, permitam o enfrentamento de dificuldades relacionadas à escassez de recursos financeiros, materiais e o provimento de recursos humanos para a efetivação da assistência à saúde dentro dos princípios da universalidade, integralidade, equidade, uma vez que representam uma estratégia importante para a superação dos efeitos adversos do protagonismo por este ente federado (GONÇALVES; OLIVEIRA; MIALHES, 2021, p.02)

Os propósitos das redes de cooperação do setor público, em especial os consórcios intermunicipais, tem papel fundamental no que diz respeito à manutenção de políticas e

estratégias a partir de um conceito de complementariedade e de colaboração. Este propósito converge com o conceito de sustentabilidade trazido por Egri (2000), que preconiza uma mudança na integração social entre todas as partes interessadas de uma região, para que se tornem parte do planejamento e que sejam úteis na tomada de decisões dos gestores, isso requer maior colaboração entre governos, organizações privadas, famílias e sociedade em geral (EGRI, 2000. p.571).

A relação de aderência e interesse entre as redes de cooperação e o desenvolvimento podem ser percebidos, também, via análise de suas estratégias. As estratégias de um consórcio intermunicipal, por exemplo, estão intimamente ligadas aos quatro grandes preceitos do desenvolvimento sustentável, pois buscam incansavelmente os ganhos econômicos, no sentido de baratear custeios e adquirir maiores investimentos; sociais, no que diz respeito ao atendimento digno, justo e de qualidade, com abertura para participação pública nas decisões; ambientais, quando orienta as ações para a preservação dos meios; e institucionais, quando os governantes alcançam níveis superiores de governança por meio das alianças e das negociações bem sucedidas, e conseguem aplicar aquilo que foi planejado.

### **4.3 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e Saúde Pública**

A visão do crescimento econômico e da industrialização como meios e fins do desenvolvimento está mudando lentamente, mas deixou alguns danos, como os problemas sociais (BATISTA, 2002 p.37). Para o mesmo autor, a necessidade de promover a industrialização e o crescimento econômico ofuscou a visão dos planejadores e dificultou a visualização daquilo que realmente importa no processo de desenvolvimento: a qualidade de vida da população (BATISTA, 2002, p.39).

Nessa linha, Batista (2002, p.39) conceitua o desenvolvimento como uma “complexa construção de transformações de ordem política, econômica e social para satisfazer as necessidades de educação, habitação, saúde, lazer, alimentação e meio ambiente do ser humano, portanto, não se atem somente ao caráter econômico”. O acesso dos cidadãos aos serviços básicos de saúde, educação, segurança e dignidade plena, bem como as liberdades políticas, são tão importantes quanto os fatores econômicos, industriais e tecnológicos.

É evidente, portanto, que a privação de uma liberdade substantiva (como os serviços básicos de saúde e de bem-estar social, de educação, oportunidade de emprego e participação social) impacta significativamente no desenvolvimento do indivíduo e no desenvolvimento Sustentável da região em que o mesmo se insere, tanto em aspectos econômicos como sociais. O desenvolvimento é mais do que a maneira com que a industrialização e economia acontecem,

diz respeito sobre a forma com que os resultados destes são divididos entre a população e qual é a sua importância para cada indivíduo, respeitando o desenvolvimento e as liberdades de cada um.

A partir da obra desenvolvimento como forma de Liberdade, fica esclarecida a relação de dependência entre as liberdades (econômicas, sociais, políticas etc.), bem como quais são os seus papéis no que tange o desenvolvimento global. Sen (2010) afirma em sua obra que as

[...] liberdades políticas na forma de liberdade de expressão e eleições livres ajudam a promover a segurança econômica. Oportunidades sociais na forma de serviços de educação e saúde facilitam a participação econômica. Facilidades econômicas na forma de oportunidades de participação no comércio e na produção podem ajudar a gerar abundância individual além de recursos públicos para os serviços sociais. Liberdades de diferentes tipos podem fortalecer umas às outras. (SEN, 2010).

Torna-se evidente a necessidade do Estado de ampliação das capacidades humanas, seja na promoção de bem-estar social a partir de políticas de transferência de renda, de inclusão social, de educação básica de qualidade, de participação social na política ou de saúde e qualidade para todos, numa perspectiva de sustentabilidade, tal como prevê os ODS.

Segundo Sachs (2010) “[...] a saúde aumenta a capacidade de uma comunidade desenvolver capital humano, realizar atividades e atrair investimentos”. De acordo com o que delega a seção dois da Constituição Federal (BRASIL, 1988), nos artigos 196 a 200, “a saúde é direito de todos e um dever do Estado, sendo este o responsável por regulamentar, executar, fiscalizar e controlar ações de saúde no país”. O autor dispõe também sobre os encargos do Sistema Único de Saúde (SUS) nos termos da lei (SACHS, 2010, p.297).

A universalidade do sistema de saúde brasileiro, nas palavras de Vianna e Elias, “foi concebida em um período de crise, de estagnação econômica, seguido da adoção de políticas econômicas de cunho liberal, que impuseram barreiras e limites para a efetiva implantação de um sistema mais universal, redistributivo e igualitário” (VIANA; ELIAS, 2007, p.1767).

. Em complemento, os autores afirmam que:

[...] De fato, a saúde foi peça-chave na construção dos modernos sistemas de proteção social no Brasil, pois o adoecimento e a velhice foram (e ainda são) os dois principais problemas da população: como garantir assistência à saúde em todos os momentos do ciclo de vida (infância, idade adulta e velhice) e uma renda digna quando o cidadão deixa de trabalhar? Esses dois problemas configuram um dos problemas centrais da proteção social. Nesse sentido, o processo de transformar a cobertura desse risco em uma responsabilidade da sociedade, do coletivo, e obrigação do Estado, constitui o longo movimento de desmercantilização do acesso à saúde e de formação dos modernos sistemas de proteção social. (VIANA; ELIAS, 2007, p.1766).

A falta de saúde está ligada à pobreza e as más condições de vida da sociedade, como também a falta de saneamento básico e o aumento de doenças causadas pela insalubridade dos ambientes. Desta forma, é nítido que o Estado tem papel importante no que tange à saúde primária, cabendo a ele promover a saúde de qualidade, bem como a diminuição das desigualdades sociais e da pobreza extrema.

O SUS fornece gratuitamente todo o aparato necessário para o indivíduo receber atendimentos médicos em hospitais, medicações especializadas para cada situação médica, bem como a cobertura vacinal de todos as regiões, e também todas as ações da Vigilância Sanitária do país. O SUS é de extrema importância para a manutenção da saúde e bem-estar do povo brasileiro, e mesmo sem investimento suficiente para realizar a cobertura de qualidade de todos os municípios, esta continua sendo uma das melhores políticas públicas criadas no país.

O acesso à saúde e bem-estar é um direito humano, no entanto, as desigualdades no acesso à assistência sanitária persistem e a cada ano morrem milhões de pessoas porque não recebem os cuidados necessários. Ainda, cabe ressaltar que este é um dos objetivos que compõem o desenvolvimento sustentável.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas possam desfrutar de paz e de prosperidade. O Quadro 1 traz um breve aparato que contém os marcos temporais importantes da história do Desenvolvimento Sustentável.

**Quadro 1.** História do desenvolvimento sustentável

<b>Anos 60</b>	Clube de Roma, uma das primeiras manifestações de união entre os países em prol do meio ambiente e da sociedade;
<b>Anos 70</b>	Conferência de Estocolmo, promovida pela ONU
<b>Anos 80</b>	Conferência de Versalhes: Início do processo de criação do conceito de DS Criada a comissão do meio ambiente, de caráter global e instituído o conceito de “Desenvolvimento Sustentável”;
<b>Anos 90</b>	Rio 92, conferência promovida pela ONU e criação da “Carta da Terra” Primeira Conferência das Nações Unidas com o tema mudanças climáticas.
<b>Anos 2000</b>	Tratado de Kyoto e criação dos “Objetivos de Desenvolvimento do Milênio” (ODM)
<b>Depois de 2010</b>	Rio + 20, conferência promovida pela ONU
<b>2015</b>	Cúpula das Nações Unidas, que faz o lançamento do termo “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável” (ODS), em alternativa e melhoria aos ODM. E precede a formação da “Agenda 2030”.

**Fonte:** Da autora com base em (PAULINO; FURTADO; ARAÚJO, 2017, p.01).

A Agenda 2030, que foi pactuada por chefes de Estado e de Governo e altos representantes globais, reunidos na sede das Nações Unidas em Nova York de 25 a 27 de setembro de 2015, compreende a integração de 17 objetivos globais a serem alcançados entre

os anos de 2016 a 2030. A ONU Brasil (2015) complementa que “os objetivos e metas são integrados e abrangem as três dimensões do desenvolvimento sustentável – social, ambiental e econômica – e podem ser colocados em prática por governos, sociedade civil, setor privado e por cada cidadão comprometido com as gerações futuras” (ONU BRASIL, 2015, p.01).

Por estarem mais próximos das populações, os governos locais são atores-chave para o alcance das metas e dos objetivos, e consequentemente a efetivação desta agenda. Apesar de sua aplicabilidade universal, os ODS têm relação direta com as políticas públicas de âmbito municipal, pois a disseminação das metas estabelecidas pela ONU dentro dos municípios é de grande valia para a efetivação dos objetivos de desenvolvimento sustentáveis.

Este trabalho de base e de mobilização regional é que faz com que as políticas governamentais sejam realmente aceitas pelas partes interessadas. Conforme trata a Confederação Nacional de Municípios (CNM) (2015), várias são as alternativas de aderência aos ODS que os municípios podem adotar.

Os ODS tratam de temas cruciais para os Municípios e trazem visões de futuro bastante interessantes: pôr fim à pobreza e à fome, em todas as suas formas, e estimular uma agricultura sustentável (ODS 1 e 2), garantir uma vida saudável e promover bem-estar a todos (ODS 3), garantir uma educação que inclua a todos, equitativa e de qualidade, e prover oportunidades de aprendizagem durante toda a vida para todos (ODS 4), alcançar a igualdade entre homens e mulheres (ODS5), garantir acesso à água e saneamento para todos (ODS 6), garantir acesso à energia limpa (ODS 7), garantir trabalho decente e crescimento econômico sustentável (ODS 8), promover o desenvolvimento da indústria, fomentar a inovação e garantir infraestrutura (ODS 9), reduzir as desigualdades no país (ODS 10), garantir que as cidades e os assentamentos humanos sejam seguros, inclusivos, sustentáveis (ODS 11), garantir modalidades de consumo e produção sustentáveis (ODS 12), adotar medidas para combater as mudanças climáticas e seus efeitos (ODS 13), conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e recursos marinhos (ODS 14), proteger a vida sobre a terra (ODS 15), promover sociedades pacíficas e inclusivas e garantir a justiça para todos (ODS 16) e, finalmente, fortalecer os meios de implementação, usar dados abertos e estatísticas e revitalizar alianças e parcerias (ODS 17). (CNM, 2016, p.15).

No Brasil, a Organização das Nações Unidas (ONU) visa, a partir do “ODS 3: Saúde e bem-estar”, promover ações de desenvolvimento de 13 metas, que contemplem o asseguramento da vida saudável e a promoção do bem-estar para todas e todos, em todas as idades. Ao tratar mais especificamente desse ODS, fica evidente a disposição de metas das quais os municípios precisam se adequar para tornarem-se referência em desenvolvimento. No Quadro 2 evidencia-se algumas dessas metas:

**Quadro 2.** Metas que compõem o ODS número três

1. Fortalecimento de políticas de prevenção às infecções sexualmente transmissíveis;
2. Criação de programas nacionais de informação sobre saúde sexual, planejamento familiar,
3. Redução das epidemias e de doenças contagiosas negligenciadas;
4. Promoção do acesso nacional à vacinas e medicamentos de forma gratuita
5. Redução das taxas de mortalidade, principalmente na infância;
6. Promoção de melhor saúde mental e mitigação de mortes por suicídios e doenças relacionadas à depressão;
7. Intensificar a prevenção ao uso de drogas, e realizar um acolhimento mais robusto àqueles que desejam;
8. Fortalecer o investimento em políticas assistenciais de saúde, afim de tornar uma referência em desenvolvimento.
9. Reduzir a infecção e a taxa de mortalidade por doenças causadas pela ação do homem, como a poluição da água potável e a emissão de gases tóxicos na atmosfera.

**Fonte:** Blog ODS Brasil (2022, p.01)

Estas metas deixam clara a ambição universal de tornar o mundo melhor para a humanidade, bem como a importância de promover a saúde e o bem-estar social para alcançar as máximas do desenvolvimento pleno. Segundo a Confederação Nacional de Municípios, os municípios podem operacionalizar e executar as metas 1 a 9 citadas anteriormente, que contemplam os ODS de maneira estratégica e também complementar, dentro de suas capacidades.

Quanto ao acesso à saúde para todos, os municípios têm atributos suficientes para traçar estratégias que contemplem, por exemplo, a ampliação da área de cobertura de atendimentos médicos para as zonas rurais e subúrbios, bem como tem capacidades de incentivar, financeiramente, as políticas de vacinação em massa e a transmissão de informações importantes sobre as infecções sexualmente transmissíveis e como evita-las.

Mais uma ação importante que está sob a alçada dos municípios é a fiscalização dos prestadores de serviços básicos, como de distribuição de energia elétrica, coleta de lixo e também companhias de saneamento básico. Uma constante análise da qualidade da água disponibilizada, por exemplo, seria interessante para a diminuição de viroses e doenças bacterianas, principalmente em bairros de baixa renda e infraestrutura, impactando, no futuro, na diminuição da mortalidade infantil e idosa.

A procura de formação de uma rede capaz de complementar os serviços que o município não consegue efetivar, por exemplo, no que diz respeito ao acesso ao saneamento básico, na disponibilização de água tratada, na coleta de lixo, nas políticas de prevenção ao uso de drogas, na redução das taxas de mortalidade e à prevenção as endemias e pandemias. Para a gestão de

2017 a 2020 da Confederação Nacional de Municípios é importante ainda, para o cumprimento das metas do ODS 3, que os

[...] municípios fortaleçam as parcerias com os demais setores com a sociedade civil e com as instituições de pesquisa e de ensino, articulando e potencializando os esforços. Também vale desvendar os caminhos para acessar os recursos federais, estaduais e dos demais fundos existentes – públicos ou privados –, destinados a atender aos programas que podem contribuir para o cumprimento deste objetivo, e ir atrás! (CMN, 2016, p.24).

Neste quesito, as redes de cooperação se enquadram como uma possível solução e permitem que a gestão possa prestar melhores serviços e dar assistência adequada à população.

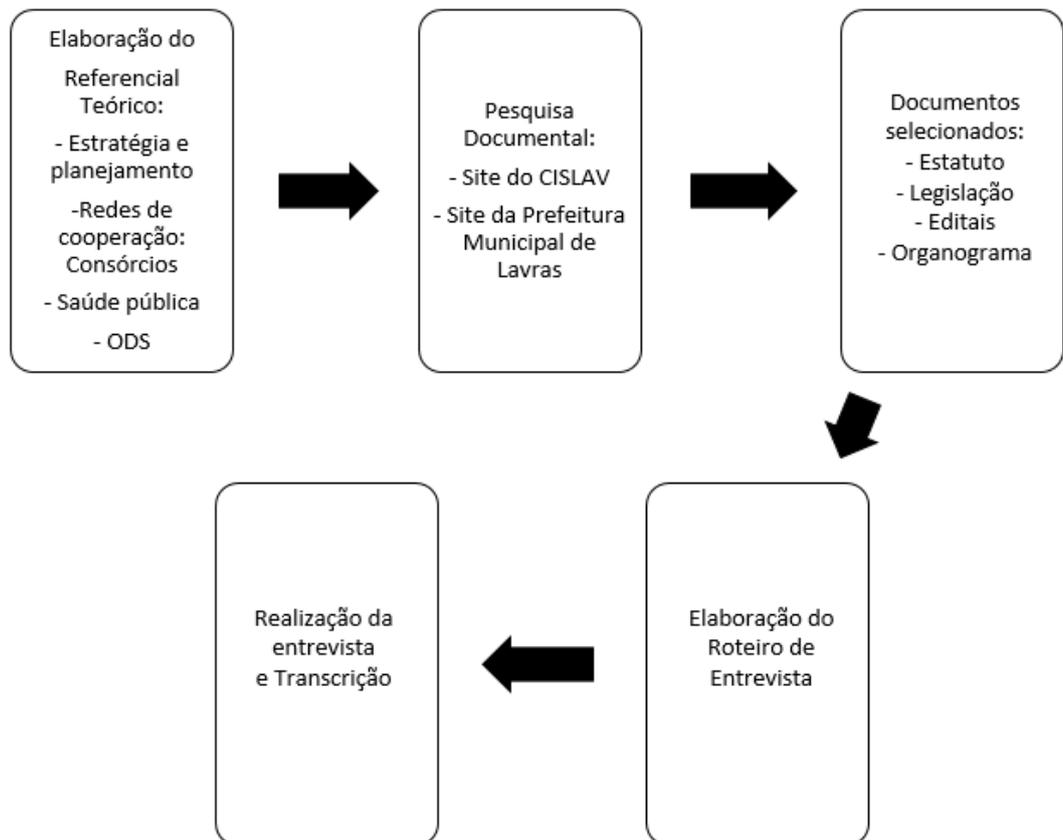
## 5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa trata de um estudo qualitativo de cunho descritivo que busca analisar a aderência das ações do CISLAV aos ODS. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa de cunho descritivo, que busca compreender e interpretar a capilaridade do fenômeno do consórcio na busca pelos ODS.

Trata-se de um estudo de caso que contempla dois métodos de coleta de dados: a análise documental, por meio do estudo de documentos internos à organização e que podem oferecer informações históricas sobre o processo de constituição da rede e de suas pretensões ou objetivos; e a realização de uma entrevista semiestruturada com o gestor do CISLAV, a fim de compreender, a partir de sua fala, as ações desenvolvidas e iniciativas de desenvolvimento do consórcio considerando o planejamento.

A Figura 1 mostra o desenho de pesquisa ressaltando os procedimentos de coleta de dados usados para evidenciar as características das ações políticas e estratégicas do CISLAV em relação aos ODS.

**Figura 1.** Divisão da pesquisa



A entrevista contém formato semiestruturado, para permitir que a perspectiva do próprio sujeito pesquisado (consórcio) seja levada em consideração, bem como a visão do gestor. Assim, espera-se obter um conhecimento amplo e acessível sobre o fenômeno. A entrevista foi estruturada em três seções de perguntas para contemplar os três principais eixos temáticos do projeto: (1) Institucional, (2) Estratégico e (3) Desenvolvimento em saúde, conforme mostra o Quadro 3.

**Quadro 3.** Divisão temática da entrevista

<b>Instituição</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Saúde Pública e Desenvolvimento</b>
Conhecer e analisar a instituição, bem como os entes consorciados, para entender o seu papel na administração pública;	Saber quais são os principais planejamentos das ações da instituição e quais são as motivações para aplicar novas políticas;	Analisar e qualificar as ações de saúde aderentes e não aderentes do consorcio às metas de desenvolvimento sustentável;
Relacionar o tema da entrevista com as Redes de Cooperação na administração pública, que contemplam os consórcios intermunicipais;	Entender se as ações do consórcio acontecem por motivações internas, seguindo um propósito ou acontecem por que fazem parte de regras e imposições a serem cumpridas.	Entender quais as motivações que levam o consórcio a realizar prestações de serviços de saúde, levando em consideração a sua anuência às políticas que visam desenvolvimento;
Entender qual é a orientação do consórcio no para ganhos econômicos e institucionais;	Descobrir quais são as estratégias utilizadas pelo CIS para buscar ações e políticas efetivas para os municípios e para a população;	Descobrir qual é o alcance das ações de saúde do consórcio, considerando sua capilaridade;
Descobrir qual a principal finalidade e objetivo do consórcio atualmente;	Analisar como acontece o processo de tomada de decisões dentro do consórcio;	Identificar se o CISLAV procura e consegue promover saúde e bem-estar através da sua prestação de serviços;

**Fonte:** Da autora

Como procedimentos de análise de dados adotou-se a técnica de análise de conteúdo e de discurso, a primeira foi escolhida pelo seu caráter objetivo em classificar volumes maiores de literaturas, e a segunda por permitir o entendimento de todo o conteúdo (oral e escrito) inerente à pesquisa de forma bastante aprofundada e flexível, procurando, entre a capilaridade dos temas (1) Redes de cooperação e consórcios intermunicipais, (2) ODS e (3) Saúde pública, articular os ideais argumentos que indicam a aderência (ou falta dela) das estratégias e políticas do CISLAV aos objetivos de desenvolvimento sustentável.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Consórcio Intermunicipal de Saúde da Microrregião de Lavras (CISLAV) atende, por meio do cooperativismo, as demandas de alta e média complexidade dos municípios participantes da rede, no que diz respeito a prestação de serviços de saúde. Seu papel social é de promover saúde pública de qualidade e o bem-estar à população, pela contrapartida municipal de confiar e realizar dispêndios financeiros naquilo que o consórcio entende ser melhor para a rede e os municípios.

Atualmente, o CISLAV opera diretamente com a utilização de três tipos de contratos para a negociação e execução da prestação dos serviços de saúde, são eles: (1) Contrato de rateio; (2) Contrato de programa e (3) Contrato de prestação de serviço.

A finalidade destes contratos é conquistar ganhos financeiros para a organização, ganhos políticos e institucionais para os municípios e também ganhos sociais para a população assistida. Portanto, é vantajoso ao consórcio buscar por relações contratuais que contemplem preços mais interessantes de materiais, exames, aparelhos de uso médico e laboratorial, cirurgias e também realizar a cobertura de serviços que não são disponibilizados pelo Estado e pela União. Pela contrapartida de proporcionar aos municípios aqueles serviços que os mesmos não conseguem angariar de maneira isolada.

O contrato de rateio dispõe sobre um repasse mensal de verba do município para o consórcio, de acordo com a variável da população, que é determinada por diferentes pesos, já que o consórcio contempla municípios de pequeno e médio porte, que podem ter uma variação populacional discrepante, para que nenhum destes tenham prejuízos ou desvantagens dentro da rede de cooperação.

Neste caso, para o entrevistado, “o contrato de rateio serve para gente cuidar das questões administrativas do consórcio. Por exemplo, cadeira, mesa, energia do consórcio, internet do consórcio”. Este modelo é proveito do contrato de rateio, que deve estar vinculado ao PLAT, instrumento de gestão.

O principal instrumento de gestão e planejamento do consórcio atualmente é o “PLAT”. A sigla significa “Plano Anual de Trabalho”, e está presente de maneira latente nas rotinas da organização, o que dá fé ao que compõe partes do seu estatuto. Sem este planejamento, nenhum processo administrativo do consórcio é válido, ou seja, ele é o mecanismo crucial para a definição de metas e estratégias da rede. O PLAT é o mecanismo utilizado pelo Consórcio para realizar o seu planejamento, o programa contempla todo o planejamento do CISLAV para o ano seguinte. O objetivo é prever e programar qualitativamente e quantitativamente os gastos

da instituição, sejam eles financeiros, de suprimentos, de logística, de execução de projetos etc. Envolve, também, toda a prestação de serviço que será realizada pelo CISLAV no ano seguinte, fazendo uma equivalência a Lei das Diretrizes Orçamentárias executada nos municípios anualmente.

O PLAT faz parte de um ato vinculado aos municípios, portanto, deve ser totalmente aderente a lei do orçamento público municipal, e também a lei exclusiva dos consórcios, que obriga os consórcios a terem uma evidência anual de planejamento de ações e orçamentos. Bem como deve se basear nos instrumentos legais da administração pública: Plano plurianual, Lei das diretrizes orçamentárias e, principalmente, a Lei orçamentária anual. Ou seja, a criação e execução de um planejamento que contemple as estratégias de gestão e o orçamento para o ano seguinte é obrigatória, impositiva e deve fazer parte de qualquer ação deliberativa do consórcio.

A partir da entrevista, nota-se uma relevante característica a respeito da falta de informações concretas sobre os orçamentos e “PLATs” deixadas pela administração anterior, bem como a falta de organização dos documentos antigos. O entrevistado ressalta:

[...] A gente teve alguns probleminhas...porque a gente assumiu aqui em Janeiro deste ano, né [2023]? A gente viu algumas planilhas que equivalem ao plano anual de trabalho do consórcio, mas a gente não sabe ao certo qual que é a vinculação dessas planilhas com o orçamento, mas a gente sabe que ela estava fazendo o papel dele, né?.

Para sanar esta demanda, a gestão atual procurou atuar conforme seus deveres pautados nas leis e em seu estatuto, por isso, destaca-se um avanço quanto ao processo de planejar da instituição, o que pode ser evidenciado no trecho retirado da entrevista: “Este ano juntamente com a contabilidade, juntamente com a assessoria de licitações, e juntamente com o corpo da Secretaria Executiva do CISLAV, a gente tá de fato criando o instrumento que equivale a LDO, tá bom? [...] A gente vai fazer um planejamento mais efetivo”. Em seus documentos oficiais, o consórcio frisa a importância da participação municipal nos processos administrativos, políticos e econômicos da instituição, por isso, a entrega de cada secretário de saúde de cada município no processo de criação do Plano anual de trabalho do CISLAV é:

[...] A gente precisa de muita ajuda dos secretários municipais de saúde, porque quem fala a demanda e o quantitativo de cada item a ser realizado são os secretários. Então, de acordo com a demanda dos municípios, a gente faz nosso planejamento, logo, nós fazemos nossa execução contratual e o nosso trabalho.

Porém, é importante salientar que o consórcio não tem como finalidade a execução das atividades dos secretários de saúde dos municípios, mas, depende delas para realizar um direcionamento coerente e aplicar de maneira eficaz os recursos que ali serão depositados. Portanto, o consórcio não assume o papel de buscar os dados e quantificar o seu planejamento, bem como os gastos futuros.

O trabalho do CIS, neste sentido, é de analisar estes dados já finalizados pelos gestores municipais e transformá-los num documento de previsão para a próxima competência, a partir do que, financeiramente, cada município fez o dispêndio, o que pode ser evidenciado no seguinte trecho da entrevista “não tem como fazer, não há a possibilidade sequer de fazer um plano anual de trabalho sem o município falar para gente o que ele quer contratar pro próximo ano. Inclusive ele precisa disso também para fazer sua própria (LDO e LOA)”.

Notou-se que a principal motivação do CISLAV em realizar planejamentos e efetivar políticas está no cumprimento do ato vinculado, que é forçoso à instituição. Este fato evidencia que a característica mais latente do planejamento das ações do consórcio é, quase em sua totalidade, feita pela obrigatoriedade do cumprimento de leis. O entrevistado enfatiza que este processo de planejamento não se qualifica como um ato discricionário, porque o gestor não pode agir por um juízo próprio, por oportunidade, por conveniência ou por melhor satisfazer o interesse público. Neste caso, a instituição deve apenas cumprir o que a legislação obriga, caracterizando o ato de planejamento dentro do consórcio como totalmente vinculado ao cumprimento de tabelas e propostas de instâncias superiores.

A motivação interna do consórcio para realizar ações que preconizam o desenvolvimento é, a priori, atender ao que a constituição impõe: promover saúde para todos. Por isso, qualquer motivação para realizar e executar políticas e atos administrativos do consórcio tem relação com o cumprimento da lei. Tal justificativa evidencia, assim como no tópico anterior, que para o consórcio, o principal foco e importância está em se adequar às leis e às orientações superiores. Demonstrando que a questão de desenvolvimento, nesta situação, não é prioridade e nem uma motivação latente dos dirigentes.

Sobre a motivação dos funcionários, notou-se, a partir da entrevista, que existe uma política interna no consórcio, criada em janeiro de 2023, com a finalidade de dar feedbacks mensais sobre as experiências das equipes, bem como analisar o que pode ser melhorado dentro do consórcio e conduzir de forma mais eficaz as demandas recebidas. Além disso, existe no CISLAV uma comissão interna de gestão, que preconiza um trabalho mais participativo e eficiente da administração pública. Várias destas comissões têm, entre seus membros, os próprios técnicos da rede (efetivos), para que eles possam contribuir e sugerir estratégias ideais para a gestão no momento e também planejar as próximas ações do consórcio junto aos secretários dos municípios.

Existe, também, um discussão sobre a atribuição de melhores remunerações aos técnicos que trabalham no consórcio, como demonstrado no trecho a seguir: “A gente tá vendo também situações de reajuste salarial para eles, para isso a gente precisa de aumento no rateio, né? Esse

contrato de rateio se a gente aumenta ele, a gente consegue aumentar o salário dos servidores aqui do consórcio”. Para realizar tal aumento, os gestores participantes precisariam assumir uma postura mais política e negociadora, em busca do aumento do aporte dos municípios para conseguir direcionar como remuneração aos técnicos da organização, o que poderia ser um desafio devido à gestão do consórcio ter um caráter mais executor e prestador de serviços do que articulador e negociador de verbas junto aos municípios.

Sobre a demanda microrregional atendida pelo consórcio, identifica-se que a mesma é definida e conhecida a partir do contrato de programa, ou seja, mediante demanda municipal. O próprio consórcio não tem como característica a busca pela demanda de pacientes e serviços, neste caso, sua gestão aguarda até receber a solicitação da demanda pelos municípios, ficando a cargo do consórcio somente a execução e a prestação do serviço, este que já é enviado após definição, tratamento e auditoria do município que protocolou. É nítido que o consórcio, atualmente, não opera de maneira isolada, ou seja, não é o próprio CISLAV que realiza a triagem dos serviços que serão executados, este encargo é de cada secretaria de saúde dos próprios municípios participantes, que deve, via sistema, consultar se o serviço da qual quer solicitar está cadastrado no catálogo de ações do consórcio e posteriormente, enviar a demanda já no ponto de ser executada a prestação do serviço. Somente neste último momento é que o consórcio se mobiliza para prestar sua parcela do serviço, que deve estar firmada no contrato antecipadamente.

A função de identificar gargalos e organizá-los conforme o órgão que vai ser direcionado é de total responsabilidade dos municípios, por isso, o CISLAV não avalia a viabilidade da execução das demandas dos municípios, pois entende que os gargalos já foram identificados e auditados num processo anterior, que diz respeito às secretarias de cada município. O CISLAV tem papel de execução e não de auditor de políticas, processos e ações dos municípios, o que pode ser justificado em sua documentação interna (estatuto) e também no seguinte trecho da entrevista:

O município que encaminha para gente, quem faz as triagens antes de solicitar o serviço é o município, então cada município tem o seu centro de regulação, né? Que faz ali a auditoria de tudo que vai enviar, toda a demanda do município, né? E vai ver onde eles vão encaminhar cada coisa, tem coisa que vai ser encaminhado para as referências do SUS em si, pela contrapartida estadual e federal, por exemplo. [...] A gente não tem a opção de falar pro município, [...] não, nós vamos avaliar se podemos te atender ou não”, a gente não tem essa opção, a gente tem que atender desde que o serviço esteja credenciado.

Existe um *software*, recentemente adquirido pelo CISLAV, que inclui uma melhoria na prestação dos serviços do consórcio, bem como contempla o processo desde a identificação da sua demanda. Este, trabalha de acordo com as instruções do Quadro 4.

**Quadro 4.** Fluxo de processos no software

1. Identificação da demanda pelo município, seja ela um exame, uma cirurgia ou qualquer outra necessidade que contemple a prestação de serviços de saúde;
2. Busca no sistema “Iconsórcio” - que será o software responsável pela gestão do serviço desejado;
3. Verificação se o CISLAV tem esse serviço cadastrado e está apto para realizá-lo;
4. O sistema faz o agendamento de data e hora do atendimento de acordo com a disponibilidade de todos os envolvidos;
5. A secretaria de saúde entrega uma guia para o paciente, informando os dados necessários para a realização do procedimento;
6. Paciente se dirige ao prestador do serviço e é atendido;
7. A secretaria, junto ao prestador do serviço, faz a “baixa” do procedimento;
8. O prestador tem até o terceiro dia útil subsequente ao serviço para faturar os serviços e enviar a relação de atendimentos em nome do CISLAV;
9. O CISLAV tem até o vigésimo primeiro dia subsequente à data do envio dos atendimentos para realizar o pagamento da fatura;
10. Serviço realizado e finalizado após pagamento.

**Fonte:** Da autora

Mais de dois mil itens, incluindo consultas, cirurgias, terapias e os mais variados serviços de saúde estão contemplados neste sistema, e que atualmente, existem mais de 130 contratos vigentes, sob regulação deste software, chamado “Iconsórcio”. Tal regulação demonstra o foco procedimental que o CISLAV utiliza como base para realizar o seu atendimento das demandas municipais, fica bem claro, neste caso, que o consórcio só realiza aquilo que está procedimentado em sistema ou formalizado via contrato, para evitar transtornos e conseguir realizar a prestação de contas de maneira fidedigna possível. A utilização do software também é inteligente quando se trata do armazenamento de dados úteis para a tomada de decisões futuras com bases quantitativas e qualitativas.

A tomada de decisão da alta cúpula do consórcio é feita a partir de processos deliberativos entre as comissões responsáveis. São elas: (1) Assembleia geral de prefeitos; (2) Conselho de secretários municipais de saúde; (3) Comissão interna de licitações. Todas estas comissões são importantes para a assertiva tomada de decisão dentro do consórcio, por isso, desde janeiro de 2023, o consórcio vem tentando alinhar estes três colegiados para obter benefícios institucionais e racionalizar os investimentos em compras e no uso dos serviços, conforme diz o seu estatuto, respeitando, também, a discricionariedade dos agentes e operando dentro do que a legislação impõe.

Procurou-se entender se o consórcio está disposto a aumentar a sua área de cobertura de prestação de serviços e ampliar as diretrizes da rede, envolvendo novas políticas, serviços e ações. Este tipo de ação pode ser feita para atender o item número sete do art. 7º, na seção II do estatuto social do CISLAV, que preconiza quais são os deveres do consórcio, este item em específico traz a informação de que é dever do consórcio oferecer medidas que fortaleçam o desenvolvimento do consórcio (CISLAV, 2019, p.06). De acordo com o entrevistado, o CISLAV está sim buscando ampliar sua cobertura, o mesmo fez uma distinção quanto a maneira que pode ocorrer essa progressão, que pode ser horizontal, procurando o aumento do catálogo de serviços, ou vertical, na procura de novos municípios a serem contemplados pela rede de cooperação. Os municípios que compõem a rede estão, por exemplo, cogitando a ideia de efetuar serviços de oncologia pelo consórcio, este serviço, atualmente, não está no catálogo do consórcio, mas, se houver uma contrapartida municipal para realizar este serviço, o CISLAV vai buscar maneiras de efetivá-lo em seu catálogo mediante contrato de programa, que contém as cláusulas de obrigatoriedade da prestação de contas por parte do Consórcio Público, no que se refere à execução de tarefas, obras e à prestação de serviços públicos.

Para abordar a temática do desenvolvimento em saúde, foi analisada a coleta e utilização de dados populacionais para gerar indicadores de saúde e o que o CISLAV tem feito para realizar esse tipo de pesquisa em sua gestão. Existe um banco de dados do consórcio que contempla todos os serviços prestados pelo consórcio aos municípios da rede, porém, quando necessário realizar pesquisas e levantar dados de saúde populacional, são utilizadas as bases de dados oficiais do governo/estado/município, o que, na fala do entrevistado, são dados suficientes para o consórcio se basear, quando necessário. A partir desta relação, os gestores de cada município produzem seus diagnósticos e aprofundam análises, porém, é claro que o próprio CISLAV não faz nenhum tipo de análise dos dados, sendo esta de inteira responsabilidade dos municípios, O CISLAV apenas fornece os dados solicitados e alimenta o sistema com as informações necessárias, no que diz respeito à quantificação dos serviços prestados. Para o entrevistado, a atuação do consórcio neste sentido está ligada a prestação do serviço, por isso, quando identificado pelos municípios, a partir da coleta de dados, uma demanda relacionada ao controle de endemias, saneamento básico e outras questões parecidas, o papel do CISLAV é de realizar compras e negociações que vão atender o que foi pedido pelo município.

Não há uma previsão nem deliberação interna do CISLAV neste caso, ele apenas cumpre a demanda, conforme o trecho a seguir: “Quem previne, quem prevê, na verdade, é o próprio município. A gente (CISLAV) só executa os trabalhos. Aí eles vão necessitar diante de uma

epidemia, por exemplo, de testes rápidos. A gente pode comparar todos os testes rápidos que vão necessitar, por exemplo” . Tal afirmação não considera que o CISLAV atua diretamente com a elaboração de indicadores de desenvolvimento em ações de prevenção fidedignas sobre a saúde populacional. O consórcio pode sim pensar e executar políticas de âmbito assistencial, representando os municípios. Porém, eles não veem coerência em terceirizar esse processo que deve ser municipal, pois o consórcio atualmente não é multifinalitário, o que é evidenciado também, em seu estatuto, como no trecho que aborda as finalidades do CISLAV [...] a implementação de serviços de saúde coerentes com os princípios do SUS”, (CISLAV, 2019, p.02). A partir de análise, nota-se que, para o CISLAV, é mais coerente prestar os serviços a partir da necessidade informada pelos municípios, bem como pela delegação dos mesmos para que haja formação de contratos e compras públicas. Esta ação demonstra que o consórcio pode estar caminhando desfavoravelmente contra a relação de desenvolvimento institucional e político dos entes consorciados, bem como vai de encontro ao seu estatuto social. No art. 5º do segundo capítulo do documento, que dispõe sobre as finalidades do CISLAV, destaca o seguinte trecho, "planejar, adotar e executar programas e medidas destinadas a promover saúde dos habitantes e implantar serviços” (CISLAV, 2019, p.02).

Foi identificado um momento em que o consórcio opera com caráter preventivo e visando o desenvolvimento institucional e populacional, no âmbito da saúde, O consórcio é aderente a esta política, em parceria com as secretarias de meio ambiente dos municípios. A sua principal atuação no projeto consiste em realizar as compras de vacinas, eutanásias e medicamentos, bem como a execução dos contratos e a prestação dos serviços de prevenção a erradicação de doenças típicas de animais, só que em pessoas, por exemplo a leishmaniose (cão), a raiva (cães e gatos), a esporotricose (gatos), a criptococose (pombos e morcegos) etc. A operação do CISLAV neste sentido conta como uma capilaridade, ou seja, aderência à uma política de prevenção, que foi estudada, pelos municípios, mas a prestação do serviço foi terceirizada ao consórcio. O entrevistado ressalta que essa política só foi aderida pelo CISLAV pois a mesma “esbarra” com o conceito de saúde populacional, que é inerente a sua função como CIS, logo:

O cachorro sofreu um acidente, precisa de fazer uma cirurgia, isso não é saúde. O cachorro tem câncer, precisa de fazer uma cirurgia, é responsa de meio ambiente desde que não está gerando risco ao ser humano. Quando fala por exemplo de leishmaniose visceral, raiva e outras, são doenças animais que podem causar algum tipo de doença ao ser humano, aí sim, é uma zoonose, logo é epidemia, né? Tratar uma epidemia, logo pode ser também feito pelo, pelo consórcio e nós fazemos aqui esse serviço.

Sobre a representação do CISLAV como entidade político-administrativa, evidenciou-se que a comissão do consórcio atualmente consegue contemplar todos os municípios de maneira igualitária em sua prestação de serviços e fazer com que todos se sintam representados pelo mesmo. Na visão do consórcio, todas as metas referentes a representação municipal têm sido atendidas com sucesso. Porém, existe uma ressalva a respeito da decorrente formação de filas de espera para realização de procedimentos eletivos, como exames e cirurgias de média e alta complexidade. Sobre esta “demanda reprimida”.

A pandemia atrasou a saúde, não é só no fim econômico não, na saúde também, por quê? Deixando de fazer essas demandas eletivas naquele período de pandemia, né? As filas elas não diminuíram, elas só aumentaram. Então, hoje nós temos o que chamamos de demanda reprimida, que é uma alta demanda em todos os municípios, que os prestadores de serviço credenciados hoje no consórcio são incapazes de fazer toda a produção no tempo hora solicitado para pelos municípios, entendeu? Então nós temos sim fila de espera e isso torna o SUS um pouco moroso pela quantidade de serviço que deve ser ofertado, esse efeito pós-pandêmico.

Porém, no ano de 2023, para tentar sanar a demanda reprimida pós pandemia, os secretários municipais conseguiram articular um aumento do repasse de verbas municipais, consequentemente expandindo o orçamento e disponibilizando por meio de aditivos contratuais, mais recursos para o CISLAV operar e mitigar a demanda reprimida pós pandemia. É válido ressaltar que essa operação foi de cunho municipal, pois ao perceberem que as demandas não estavam sendo atendidas, os próprios secretários se articularam para angariar verbas para tal fim. Ou seja, mais uma vez o consórcio não iniciou o projeto de erradicação da fila, mas foi aderente após os representantes municipais tomarem frente e disponibilizarem maior repasse de verbas. Na fala do entrevistado, a principal iniciativa interna para sanar as filas de espera é:

Nós, pensando em uma solução para esse problema, vamos publicar conforme eu te falei nos próximos meses um edital novo, onde vai viabilizar novos prestadores de serviços a credenciar no consórcio. Hoje nós temos, por exemplo, três prestadores de serviço para fazer um procedimento. Com esse edital, a gente tá presumindo que a gente vai ter quatro, cinco ou seis ou até mesmo dez prestadores para fazer aquele procedimento. Quanto mais prestadores credenciados, mais fácil a gente vai conseguir acabar com a demanda reprimida dos municípios.

Será que o consórcio opera e lidera alguma política que tem relação direta com a saúde pública, porém que não esbarre na prestação do serviço, que é o seu objetivo-fim? Uma política que está além do que se entende como a realização do próprio trabalho e o cumprimento de tabelas, como se o consórcio, pelos próprios motivos, tivesse um diferencial em relação a outros consórcios de saúde.

Ao que os dados indicam, existe sim uma política que parte do consórcio, que considera a representação dos municípios para com o Estado, a União e o Governo, via CISLAV, na tentativa de conquistar um repasse de verba maior para os municípios, e fazer com que o SUS aconteça, o que pode impactar diretamente na qualidade e quantidade do serviço de será contratada a partir da disponibilidade de verba de cada secretaria municipal. “Não é um serviço que a gente tá contratado para fazer, mas a gente tá representando os municípios, né? A gente tem esse poder de representação também, então, nós estamos em contato constante com a Secretaria de Estado de Saúde, né?” . Um exemplo prático de movimentação política do CISLAV é a busca por comparar um aparelho de ressonância magnética para a cidade de Lavras. Serviço para o qual não foram solicitados nem contratados a fazer, porém, como iniciativa interna, o CISLAV assume um caráter de representação municipal e busca essa melhoria para os municípios. A iniciativa se deu após a identificação da demanda reprimida ocasionada, principalmente, pela pandemia, de pacientes que necessitam do exame para terem o devido fechamento de diagnósticos e seguir com tratamentos adequados. Tal ação pressupõe um propósito de desenvolvimento em saúde, que contempla o objetivo de desenvolvimento sustentável número três e pode trazer ganhos políticos, institucionais e financeiros para a organização.

Pautou-se sobre todas as metas que contemplam os objetivos de desenvolvimento sustentável número três (Saúde e bem-estar). Todas estas metas foram lidas e explicadas ao entrevistado, e ao final da exposição, foi questionado qual o estímulo, qual a necessidade e qual a vontade do consórcio em desenvolver políticas, ações e estratégias de gestão que contemplam essa temática de desenvolvimento em saúde. Qual a importância, para o CISLAV, de estar participando ativamente de políticas ou de processos ou de prestações de serviço que contemplam essas metas? O resultado destaca a preocupação do consórcio com o futuro da organização e também da saúde da população, evidenciando a necessidade de se prevenir e planejar as ações dentro da instituição, na tentativa de, futuramente, contemplar todas as metas e objetivos de desenvolvimento.

É interessante, para o consórcio manter todas as autorizações do consórcio atualizadas perante a legislação, para realizar ações que priorizem estes objetivos. Por exemplo, em saúde nutricional, a fome é uma questão de saúde, por isso, o CISLAV deve estar preparado para, quando a demanda for latente, conseguir prestar serviços que a contemplem. Porém, é nítido que, mesmo obtendo autorização para realizar serviços nutricionais, por exemplo, o CISLAV não os contempla, porque não há nenhuma obrigatoriedade no momento em relação a este catálogo de serviços. Porém, a partir do momento em que houver uma demanda ou uma

obrigação para com esse ramo, o consórcio tem a autorização e os meios financeiros e institucionais para fazê-lo. Tal afirmação ressalta a não prestação de serviços de baixa complexidade, bem como de nutrição e em alguns momentos, pronto atendimento, mas não descarta a possibilidade e a abertura de contemplar novos rumos para a organização, que coloquem em pauta a disponibilidade de serviços mais básicos, desde que contemplados em seu estatuto e nos contratos firmados.

O entrevistado utilizou uma metáfora sobre o volume de bagagem que se leva para uma viagem, relacionando com o volume de serviços que o consórcio está apto a prestar, conforme o trecho a seguir:

“Vou pegar aqui uma situação hipotética, está bom?” [...] “Quando você vai viajar, você leva eventualmente uma mala com roupas, né? Então você leva ali suas roupas de banho, suas roupas pessoais, né? Você leva seus objetos, pertences pessoais, adornos, né? [...] “As vezes tá no verão, você leva uma blusa de frio, não é mesmo?” [...] “Então, ou seja, a gente faz um planejamento, a gente faz uma programação de tudo que eventualmente a gente (CISLAV) vai necessitar”[...] “Na viagem você levou várias roupas, coisas que você provavelmente não usou. Certeza, ninguém usa todas as roupas, entendeu?” [...] “Mas por que você tá levando? Porque se você precisar, você vai tá com ela ali para você usar” [...] “Então, pensando no futuro, talvez a gente vai precisar disso (prestar novos serviços para os municípios, que contemplem o ODS número três) algum dia. Não necessariamente a gente tem isso tudo hoje”.

O estatuto do CISLAV está em processo de revisão e atualização, priorizando, também, a adequação dos serviços aos ODS, principalmente os que direcionam à saúde pública. A motivação que o consórcio tem para realizar essa revisão do estatuto é, primeiramente por obediência jurídica, para se adequar ao que lhes são impostos como organização pública, por meio do artifício das leis e também as normas e indicações atualizadas do SUS (que atualmente contemplam parte dos ODS). Como exemplo de imposições que devem cumprir, foram citados os órgãos: (1) RENASES - Relação Nacional de Ações de Serviços de Saúde; (2) Constituição federal, (3) Lei dos consórcios públicos e (4) Lei de licitações. Estas imposições governamentais apresentam ferramentas cruciais na busca de fornecimento e melhoria da saúde pública, bem como fazem parte do cumprimento do ato vinculado e da satisfação dos princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Com todo o conteúdo analisado, identifica-se que o CISLAV apresenta uma prestação de serviços bem consolidada, o que advém de um bom planejamento e orçamento realizados anualmente pelos municípios e armazenados em um bom software específico para os consórcios. A relação instituição e municípios justifica os ganhos econômicos da rede de cooperação estudada. Outra questão importante identificada como uma força é a comunicação e a disponibilidade de resolução de problemas entre as secretarias municipais envolvidas nos

processos do consórcio, bem como a tomada de decisão que, na maioria das vezes, é compartilhada pelos conselhos gestores. Tal iniciativa é importante e considerada um ponto positivo para o CISLAV, pois quando todos os atores envolvidos entendem, demonstram interesse em apresentar melhorias e se voltam para o mesmo objetivo, o processo de adequação à novas políticas (como as que são aderentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável) se torna mais facilitado.

Porém, o consórcio tem a sua gestão muito enraizada ao seu objetivo fim, que é a prestação de serviços de saúde para os municípios da rede. Por ser uma instituição bastante presa aos processos, esta não assume posicionamento de liderança em políticas de saúde e bem-estar. A organização não está totalmente aderente às políticas que atendam as motivações de uma organização pública atual, a não ser que exista alguma obrigatoriedade envolvida. Por isso, esta visão bastante processual e pouco política, atende somente ao que impõe a legislação direcionada aos consórcios públicos e coloca em segundo plano os objetivos de desenvolvimento sustentável. Tal ação pode ser um problema futuramente, pois o consórcio pode não ser priorizado como um prestador de serviços em potencial por aqueles municípios que preconizam e se interessam em unir-se às redes que operam segundo os conceitos de desenvolvimento sustentável.

O resultado, portanto, evidencia que as políticas e ações estratégicas do CISLAV não são predominantemente aderentes aos preceitos dos objetivos de desenvolvimento sustentável, bem como o consórcio opera suas estratégias com uma motivação mais emergencial e imediatista do que deliberada, apenas para cumprir pautas já designadas pelas instâncias superiores (SUS) e também pela legislação vigente, de maneira obrigatória. Porém, é nítido que a nova gestão do consórcio está tentando expandir o panorama que engloba a sua prestação de serviço, buscando também realizar estratégias que tragam melhorias para toda a rede de cooperação. Em consequência, os atores envolvidos iniciaram o processo de estudo para realizar adequações na instituição, como o aumento da aderência às pautas mais atualizadas e frequentes mundialmente, sendo uma delas, por exemplo, a fixação do Estatuto do CISLAV às metas que compõem os objetivos de desenvolvimento sustentável, principalmente os que se direcionam à saúde.

Para tanto, o CISLAV tem a oportunidade de desenvolver estratégias, ações e políticas por motivações que vão além da execução e prestação do serviço e do cumprimento de leis e regras impostas, por isso, apresentar como diferencial da gestão de um consórcio, a aderência a políticas e ações que estimulam o desenvolvimento em saúde, pautadas nas metas que contemplam a “agenda 2030” seria de bastante reconhecimento tanto da rede (interna) quanto

público atingido (população). O desenvolvimento de ações de caráter deliberado, aliado a uma liderança capaz de se articular por meio de ações e políticas que evidenciam ganhos institucionais, podem ser a ignição que o consórcio precisa no momento para tornar-se uma referência como uma organização que está, predominantemente, aderente aos objetivos de desenvolvimento sustentável, principalmente os que compõem os temas saúde e bem-estar.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso pretendeu observar a aderência entre as ações de um consórcio intermunicipal de saúde da microrregião de Lavras - MG aos objetivos de desenvolvimento sustentável, bem como classifica-las por seu caráter deliberado ou emergente. A relevância desta pesquisa está diretamente ligada à identificação de gargalos que impossibilitam os gestores do CISLAV e a própria organização de evoluir conforme uma agenda de objetivos pautadas para o desenvolvimento sustentável mundial. Este processo contribuiu para evidenciar a capacidade de gestão do CISLAV (considerando a integração e articulação política de forma intersetorial e multifacetada), que ainda não permite uma abertura para que o consórcio intermunicipal possa, além de operar em suas atribuições comuns, se orientar pelos ODS e promover políticas aderentes ao desenvolvimento sustentável. Os objetivos deste estudo de caso foram alcançados e as ações pretendidas nos instrumentos de coleta de dados foram relevantes para o entendimento das motivações internas desta rede de cooperação em aderir ou não às políticas que estão alinhadas com as metas que compõem o futuro da população mundial.

Ao desenvolver a pesquisa, evidenciou-se que o propósito da instituição em realizar suas ações e políticas necessita migrar do cumprimento de obrigações, imposições governamentais e outras tabelas, e começar a se desenhar sob uma ótica de desenvolvimento, de promoção e aderência à projetos que pautam sobre o mesmo tema. Para tanto, identificar as recomendações das ODS e a sua relação com a temática da saúde e em seguida ter a oportunidade de repassá-las ao responsável pela diretoria do consórcio foi de muita valia no que diz respeito a efetivação do objeto do trabalho. Na prática, ainda que as ações, estratégias e políticas do consórcio não sejam aderentes, em sua totalidade, aos objetivos de desenvolvimento sustentável, a execução deste projeto se fez importante para o reconhecimento dos representantes da instituição (todos os atores envolvidos na rede) sobre a necessidade de adequar e atualizar a orientação e o planejamento de ações do consórcio para aderir a políticas que contemplam os quesitos das organizações mundiais no que diz respeito a promoção de saúde e bem-estar.

Para a administração pública, verificou-se que a contribuição teórica deste estudo e a sua relação com os ODS representam a capacidade de articular temas multifacetados e evidencia que é responsabilidade dos gestores públicos observar as dificuldades de gestão, pensar na organização e execução das ações a fim de que os projetos públicos alcancem sua finalidade, gerando melhores resultados por meio da sua integração. Afinal, a garantia de prosperidade ao território e à população está presente nos atos constitucionais e, mesmo que tenham caráter obrigatório final, os meios para o seu alcance podem ser tratados conforme as

características da equipe e da liderança que trabalham em seu entorno, por isso, a formação de administradores públicos que tenham um caráter aderente aos objetivos de desenvolvimento sustentável é de bastante importância no que diz respeito ao caráter das futuras políticas de saúde e bem-estar, dentro de qualquer organização pública. Portanto, entende-se que o desenrolar do projeto abre novas possibilidades para estudos futuros, que contemplem em sua agenda a ligação entre os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e os mais variados vieses de atuação das redes de cooperação na administração pública. Pontuando um exemplo, interessante seria o aprofundamento deste mesmo modelo de estudo, porém na área ambiental. Identificando qual é a motivação de um consórcio público de meio ambiente em cumprir as metas que contemplam a “Agenda 2030” e também os ODS, evidenciando se a principal característica das ações é deliberada ou emergente.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRINI; VERSCHOORE; PERUCIA. “A Visão Relacional Da Estratégia: Evidências Empíricas Em Redes De Cooperação Empresarial”. Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 11, núm. 1, pp. 47-58, 2014. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/3372/337230057005/html/> Acesso em 02/05/2023
- BATISTA, Gilson. Revista FAE. “Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento”. Curitiba, v.5, n.2, p.37-48, maio 2002. Acesso em 27 Junho 2023 Disponível em <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/477/372>
- CISLAV “Consórcio intermunicipal dos municípios da microrregião de Lavras. Disponível em <http://www.cislav.com/pagina/8608/CISLAV> Abas Legislação/Home/Institucional/Estatuto. Acesso em 08 Jan. 2023
- ONU BRASIL. “Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” e “Objetivos de Desenvolvimento Sustentável”. Casa ONU Brasil. 2023. Disponível em <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em 11 Jan 2023
- BORGES; LUCE, "Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB.” RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 3, p.36-44. São Paulo, Jul./Set. 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/wMqHFH4P5mmqKv5JwPGxb7r/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 08 Jan 2023
- BRASIL, Lei nº 11.107, DE 6 de Abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111107.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111107.htm) Acesso em 08 Jan 2023
- BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm) Acesso em 08 Jan 2023
- CHERUBINE; TREVAS, "Consórcios públicos e as agendas do Estado Brasileiro.São Paulo. Editora Fundação Perseu Abramo, 2013." Disponível em <https://fpabramo.org.br/publicacoes/estante/consorcios-publicos-e-as-agendas-do-estado-brasileiro/> Acesso em 08 Jan 2023
- CHIAVENATO; SAPIRO. “Planejamento estratégico”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em [http://www.unilago.com.br/download/arquivos/21016/glossario\\_P.E.PDF](http://www.unilago.com.br/download/arquivos/21016/glossario_P.E.PDF). Acesso em 08 Janeiro 2023
- CORRÊA, Ricardo. "A aplicação do Planejamento Estratégico na Gestão Pública Municipal" Revista Administradores.com. 14 set 2016. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/a-aplicacao-do-planejamento-estrategico-na-gestao-publica-municipal>. Acesso em 08 Jan 2023

EGRI; HERMAN. “Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations”. *Academy of Management Journal*, v. 43, p. 571-604, 2000

GONÇALVES; OLIVEIRA; MIALHE. “Análise da distribuição de médicos especialistas em microrregiões de saúde na área de consórcios intermunicipais de saúde no Sul de Minas Gerais”. *Revista Acervo Saúde*. Piracicaba -SP. Abril de 2021. Disponível em <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/download/7005/4538/> Acesso em 08 Jan 2023

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. Guia para localização dos objetivos de desenvolvimento sustentável nos municípios brasileiros. “O que os gestores municipais precisam saber” – Brasília: CNM, 2016. Disponível em [chrome-extension://efaidnbmninnkcbpcqjpcgcglefndmkaj/https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/ODS-Objetivos\\_de\\_Developmento\\_Sustentavel\\_nos\\_Municipios\\_Brasileiros.pdf](chrome-extension://efaidnbmninnkcbpcqjpcgcglefndmkaj/https://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/ODS-Objetivos_de_Developmento_Sustentavel_nos_Municipios_Brasileiros.pdf). Acesso em 06 Maio de 2023

LEVIN, Alexandre. “Consórcio público. Enciclopédia jurídica da PUC-SP”. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Administrativo e Constitucional. Vidal Serrano Nunes Jr., Maurício Zockun, Carolina Zancaner Zockun, André Luiz Freire (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/521/edicao-1/consorcio-publico>

NOGUEIRA, Fernando de Melo. “Gestão Estratégica no Setor Público: Especificidades, Limites e Possibilidades”. *Revista inteligência empresarial*, Itaúna - MG. Outubro de 2015. Disponível em: <http://revista.diretiva1.com.br/blog/artigos/19/Gestao-Estrategica-no-Setor-Publico-Especificidades-Limites-e-Possibilidades>. Acesso em: 08 Jan 2023

PAULINO; FURTADO; ARAÚJO. “Contexto histórico-cultural do termo “desenvolvimento sustentável” e suas implicações na responsabilidade social das empresas”. 2017. *Revista nº59*. Publicada em 11/03/2017. Disponível em <https://revistaea.org/artigo.php?idartigo=2661>. Acesso em 29 Junho 2023

PORTER, M. “Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

SACHS, Jeffrey. “A era do Desenvolvimento Sustentável”. Publicado em Junho de 2017. Editora ACTUAL

SEN, Amartya. “Desenvolvimento como Liberdade”. São Paulo: Companhia das Letras, 2010. Disponível no acervo da Universidade Federal de Lavras – MG

VIANA; ELIAS, “Saúde e desenvolvimento”. *Revista Ciência e Saúde Coletiva*. USP. São Paulo, 2007. Acesso em 27 Junho 2023. Disponível em [www.scielo.br/j/csc/a/G8ZYFSNm9z8SQ8bDzY8F5ZF/?lang=pt&format=pdf](http://www.scielo.br/j/csc/a/G8ZYFSNm9z8SQ8bDzY8F5ZF/?lang=pt&format=pdf)

## **APÊNDICE A - QUESTÕES UTILIZADAS NA ENTREVISTA.**

1. O estatuto do CISLAV contempla um planejamento de ações a serem realizadas dentro de um período de tempo, o que dá a entender que as atividades são monitoradas e que passam por um processo de avaliação. Neste sentido, qual o objetivo do PLAT dentro do consórcio?
2. A Criação do PLAT aconteceu após uma identificação de demandas/gargalos específicos? Ou foi criada por que traria resultados na qualidade dos indicadores do consórcio? Ou foi uma indicação, para cumprimento de tabelas e cronogramas, vindo de instâncias superiores?
3. Sabemos que para a criação e execução de boas políticas no âmbito regional, faz-se necessária uma equipe qualificada e uma liderança que atua diretamente na busca do desenvolvimento da organização. No CISLAV, qual é a principal motivação da equipe e também dos líderes para a criação e execução de novas políticas?
4. Como é tratada a demanda do sistema microrregional na sua área de assistência? Existe uma triagem ou planejamento para que as demandas sejam atendidas?
5. Quais fatores relacionados à tomada de decisão são cruciais para a assertividade das ações do consórcio?
6. A gestão atual pensa em expandir sua gama de serviços? Qual é o plano que contempla novos direcionamentos para o consórcio?
7. Como se dá o processo de abastecimento de insumos e medicamentos, bem como a compra de aparelhos eletrônicos, materiais de escritório e todo o aparato necessário para o funcionamento adequado do CIS? São regidos por algum planejamento ou previsão? Ou são adquiridos quando surgem as demandas?
8. A gestão atual do CISLAV consegue coletar dados e produzir diagnósticos e indicadores sobre a saúde populacional? No que diz respeito ao saneamento básico, controle de endemias e acesso a exames e consultas especializadas.
9. Os estudos técnicos produzidos pelo CISLAV se orientam para quais resultados? Estas ações acontecem para manter os bons indicadores ou por que a demanda faz com que ocorram?
10. A representação dos municípios é feita de maneira igualitária? Ou seja, todos os municípios se sentem contemplados pela comissão responsável do consórcio?
11. Qual é o papel social do CISLAV? Segue os princípios da administração pública?

12. A partir da leitura do estatuto do CISLAV, percebe-se uma preocupação do consórcio para com a promoção da saúde e bem-estar à população assistida. Quais são as políticas, estratégias e ações do consórcio hoje neste sentido?
13. Apresentar as seis (6) principais metas que contemplam o desenvolvimento sustentável número três (3):
  - a. Fortalecimento de políticas de prevenção as ISTs e planejamento familiar;
  - b. Melhoria das condições sanitárias de regiões menos desenvolvidas;
  - c. Fornecer acesso gratuito a vacinas e medicamentos, afim de evitar novas endemias e doenças infecciosas;
  - d. Redução da taxa de mortalidade na infância;
  - e. Mitigação da fome e da desnutrição;
  - f. Fortalecimento de políticas sobre saúde mental e prevenção ao suicídio;
14. De que maneira o CISLAV opera para satisfazer as metas listadas? Qual é o estímulo que os fazem traçar estratégias para executar as políticas acima? Qual a importância da Agenda 2030 da ONU para o consórcio?
15. Existe alguma obrigatoriedade/lei/regra governamental direcionada ao consórcio para que o mesmo assuma e acompanhe políticas aderentes aos objetivos de desenvolvimento sustentável? Acontece de forma impositiva, de cima para baixo?
16. Como o consórcio procura, como agente participante de políticas que atendam o desenvolvimento sustentável em âmbito municipal de forma colaborativa, solucionar ou melhorar processos e serviços prestados? A aplicação da entrevista provocou algum insight ou gatilho para a realização de alguma tarefa?