

## **Gerenciamento na Atenção Primária à Saúde: potencialidades e desafios vivenciados pelos gestores.**

**Joyce Santiago Ferreira**

**Orientador: Profa. Dra. Claci Fátima Weirich**

**Faculdade de Enfermagem, Goiânia-GO, Brasil**

[jhoy\\_cinha@msn.com](mailto:jhoy_cinha@msn.com), [claci.fen@gmail.com](mailto:claci.fen@gmail.com)

**PALAVRAS-CHAVE:** Gerência em saúde, Trabalho gerencial, Gerência de Atenção Primária à Saúde.

### **1. INTRODUÇÃO**

Este estudo focaliza questões relacionadas à gerência nos serviços de Atenção Primária à Saúde e têm como objeto verificar as potencialidades e desafios vivenciados pelos profissionais gerentes para o desenvolvimento do seu trabalho.

A expansão de Rede de Atenção à Saúde, impulsionada pelo processo de descentralização no Sistema Único de Saúde, além de operar mudanças na gestão e prestação de serviços no setor, também vem transformando o mercado de trabalho em saúde.

A atenção básica de saúde compreende uma estratégia para alcançar o aumento da cobertura das ações de saúde na população. Ela é ofertada pelas Unidades Básicas de Saúde ou Centros de Saúde, as quais correspondem a porta de entrada do usuário ao sistema, destinadas a um determinado grupo populacional, que mora ou trabalha na área geográfica de sua abrangência.

Portanto, no gerenciamento o gerente necessita dominar uma gama de conhecimentos e habilidades das áreas de saúde e de administração, bem como, ter uma visão geral no contexto em que elas estão inseridas e, compromisso social com a comunidade. Em suma, o gerente de uma UBS tem como atividade precípua a organização da produção de bens e serviços de saúde ao indivíduo ou à coletividade (PASSOS, CIOSAK, 2006).

Gerenciar é a função administrativa da mais alta importância – é o processo de tomar decisões que afetam a estrutura, os processos de produção e o produto de um sistema. Implica coordenar os esforços das várias partes desse sistema, controlar os processos e o rendimento das partes e avaliar os produtos finais e resultados. Numa organização, o gerente se responsabiliza pelo uso efetivo e eficiente dos insumos, de forma a traduzi-los em produtos (serviços, por exemplo) que levam a organização a atingir os resultados que se esperam dela. (PASSOS, CIOSAK, 2006).

Considerando o panorama atual do trabalho em saúde, reconhecemos que o desenvolvimento da competência do enfermeiro para ação gerencial é uma tarefa complexa, principalmente pela tendência da formação, que na maioria das escolas ainda tem o foco voltado para a excelência do desenvolvimento técnico. (ROSSO, 2008).

Bertussi e Almeida (2003) apostam na necessidade de discussão e análise da gerência dos serviços locais de saúde, pois estas são as unidades produtoras, a porta de entrada no Sistema Local de Saúde, onde os problemas de saúde podem ser identificados, priorizados e atendidos pela equipe de saúde, sendo que a gerência pode definir mudanças no modo de organizar o processo gerencial.

Em tal contexto, espera-se que os profissionais de saúde sejam capazes de desempenhar um papel de gerente nos serviços de saúde, dentro de uma perspectiva participativa, onde o objetivo é alcançado pelo esforço coletivo e não pela união de esforços individuais (TREVIZAN et al, 1998; MACHADO, 2000).

## **2. OBJETIVO**

Este estudo pretende verificar potencialidades e desafios vivenciados pelos profissionais gerentes para o desenvolvimento do trabalho gerencial na Atenção Primária à Saúde no Distrito Sanitário Leste/Oeste em Goiânia - GO.

## **3. METODOLOGIA**

descritivo para realizar descrição das características dos sujeitos de pesquisa de uma população, de um grupo, de uma comunidade, instituições, sobre o nível de atendimento dos órgãos públicos, ou sobre a frequência de ocorrência de um fenômeno pela maneira como os dados são coletados. (GIL, 2002).

Definimos como nosso campo de estudo o Distrito Sanitário Campinas/Centro, porém por motivos de dificuldade de acesso, optamos por escolher o Distrito Leste/Oeste por serem nesse contexto de saúde que os alunos da Universidade Federal de Goiás desenvolvem atividades práticas e estágios curriculares, com ações assistenciais, de prevenção de doenças e promoção à saúde, atividades de extensão e de pesquisa por ser um dos sete distritos sanitários que compõem a Diretoria de Atenção à Saúde da Secretaria de Saúde de Goiânia, e faz parte do projeto de pesquisa no qual este plano de trabalho está vinculado. Os sujeitos de nosso estudo serão os profissionais da

saúde que atuam como gerentes, coordenadores ou supervisores nos serviços de saúde lotados em unidades de atenção primária (Unidades Básicas de Saúde, Unidades Básicas de Saúde da Família, Centros de Saúde, Centro de Atenção Psicossocial (CAPS), Centro Integral de Assistência Médico Sanitário (CIAMS), Centro de Assistência Integral à Saúde (CAIS) localizadas na região e município supracitados, independente da formação profissional, vínculo com a Secretaria Municipal de Saúde (SMS), ou tempo de experiência. (IBGE, 2007; GOIÂNIA, 2009).

Utilizamos um questionário estruturado desenvolvido a partir de uma relação fixa de perguntas previamente construídas, aplicado por meio de entrevista, que é entendida como técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula a questão e a outra responde (GIL, 2002).

O instrumento de coleta era composto de questões relacionadas à graduação, experiências profissionais, caracterização dos serviços e do trabalho gerencial. A entrevista era agendada previamente por telefone e ocorreu no local de trabalho dos participantes. Para o desenvolvimento da investigação foram observados os aspectos éticos conforme Resolução N° 196/96 do Conselho Nacional de Pesquisa. Após a autorização da Secretaria Municipal de Saúde de Goiânia-GO, este projeto foi encaminhado para avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa Médica Humana e Animal do Hospital das Clínicas da UFG, sob Protocolo CEPMHA/HC/UFG N°: 031/2009.

#### **4. RESULTADOS**

Neste estudo foram entrevistados 51 gerentes de saúde, sendo que 23 atuam nas Unidades do Distrito Sanitário Oeste no município de Goiânia e 24 profissionais lotados na Rede Básica de Saúde no Distrito Sanitário Leste do Município de Goiânia todos ocupando cargos gerenciais, como diretores, coordenadores, supervisores de serviços de saúde. Dos gestores do Distrito Sanitário Leste, 4 gestores não participaram da pesquisa por que 2 se encontravam de férias e 2 unidades de saúde não tinham gestores no período da coleta de dados. A resposta dos questionários nos permitiram o conhecimento do seu perfil profissional e a descrição das potencialidades e

desafios vivenciados pelos profissionais gerentes para o desenvolvimento do trabalho gerencial.

Em relação a faixa etária dos gerentes do Distrito Sanitário Oeste 6 situam-se na faixa etária até 30 anos (26,1%); 5, entre 31 e 40 anos (21,7%); 7, situam-se entre 41 e 50 anos (30,5%), concentrando-se nesta faixa etária o maior número de profissionais gerentes. Isto pode ser explicado pela tamanha responsabilidade do cargo, exigindo possivelmente uma maior maturidade e experiência. Temos ainda, cinco gerentes acima de 50 anos (21,7%). Quanto aos profissionais 9 (37,5%) estavam na faixa etária de 29 a 35 anos, seguidos pela faixa etária de 42 a 55 anos 8 (33,3), e 7 (29,2%) gestores de 36 a 41 anos.

Quanto à caracterização dos mesmos, 18 (78,3%) são do sexo feminino e apenas 5 (21,7%) do sexo masculino. Este dado concorda com o atual cenário do mercado de trabalho no Brasil que vem apresentando um grande aumento da participação feminina.

Em relação ao nível de escolaridade 13 (56,5%) relataram ter formação de nível superior e destes, 4 (30,8%) relataram terem cursado em universidades públicas e 9 (69,2%) em universidades privadas, sendo que 8 (61,5%) concluíram a graduação entre os últimos dez anos, e 8 (61,5%) graduaram-se em cursos na área da saúde.

Com relação ao perfil dos gestores da Rede Básica de Saúde no Distrito Sanitário Leste do Município de Goiânia-GO, 17(70.8%) eram do sexo feminino e 7 (29.2%) do sexo masculino. A maior parte dos profissionais (n= 24), 9 (37.5%) estavam na faixa etária de 29 a 35 anos, seguidos pela faixa etária de 42 a 55 anos, 8 profissionais (33.3 %), e por fim a de 36 a 41 anos, 7 profissionais (29.2%).

Para a maioria dos entrevistados, a deficiência de recursos humanos, materiais, insumos e equipamentos, a inexistência de autonomia financeira e a planta física inadequada das Unidades foram considerados como elementos dificultadores no processo de trabalho gerencial. Cerca de 16 profissionais (69,6%) acredita que a deficiência de recursos humanos seja elemento

desencadeador, assim como 23 (100%) acredita na falta de materiais, insumos e equipamentos; 19 (82,6%) profissionais acreditam que seja a planta física inadequada das Unidades e inexistência de autonomia financeira, 23 (100%) funcionários concordam .

Quanto às providências tomadas frente à deficiência de recursos humanos, muitos dos entrevistados relataram a realização de solicitações, através de memorandos, aos departamentos competentes e remanejamento interno. Para suprir as necessidades de materiais, insumos e equipamentos, relataram tomar as seguintes iniciativas.

## **5. DISCUSSÃO**

Com referência ao gênero dos gestores, percebemos que a grande maioria destes é do sexo feminino. A partir dessa informação, podemos inferir que isso se justifica pela crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho e a partir de então é possível perceber também a conquista de cargos de gestão e chefia pelas mulheres. Em pesquisa realizada pelo CONASS (2007) sobre o perfil dos gestores, foi constatado também que a maioria dos gerentes é do sexo feminino.

Ainda que o ritmo de crescimento da população em idade ativa (PIA) tenha sido o mesmo para homens e mulheres (2,1% ao ano), a população economicamente ativa (PEA) cresceu muito mais entre as mulheres (3,2% ao ano) do que entre os homens (1,9% ao ano), sendo elas as principais responsáveis pelo ainda intenso crescimento da PEA total, que elevou-se a uma taxa de 2,5% ao ano.

Hoje, embora ainda seja mais difícil para as mulheres assumir cargos de maior poder e prestígio, elas estão ampliando seu campo de atuação profissional e investindo cada vez mais em uma boa formação acadêmica, tentando alcançar, com isso, maiores e melhores oportunidades no mercado de trabalho público.

O aumento da participação feminina no mercado de trabalho, muitas vezes é atribuído às diferenças na forma de trabalhar de homens e mulheres, atribuindo às mulheres características tradicionalmente atribuídas ao sexo

feminino, tais como ser sensível, delicada e detalhista, entre outras, e que estão sendo atualmente consideradas positivas no âmbito profissional.

Em relação à capacitação e controle de recursos humanos, a Portaria GM 1996, de 20 de agosto de 2007, estabeleceu a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde como estratégia do SUS para a formação e o desenvolvimento de trabalhadores estruturados a partir da problematização da sua realidade de trabalho e que tenham como objetivo a transformação e organização das práticas profissionais, tendo como referência as necessidades dos usuários, das comunidades e do controle social em saúde (ALMEIDA e FERRAZ, 2008).

Daí a criação dos Pólos de Educação Permanente, geralmente vinculados a centros universitários, articuladores de uma ou mais instituições de formação, capacitação e educação permanente de recursos humanos para a Saúde (COTTA, 2006).

## **6. Conclusão**

O presente trabalho possibilitou de maneira eficaz, uma visão das potencialidades e desafios vivenciados pelos profissionais gerentes para o desenvolvimento do trabalho gerencial na Atenção Primária à Saúde no Distrito Sanitário Leste/Oeste em Goiânia – GO, bem como apreciar sua formação e as características que estes consideram necessários para se obter uma boa gestão.

A partir do que foi coletado, é válido destacar que a maioria dos cargos de gestão estão ocupados por mulheres, o que denota uma participação cada vez maior destas, bem como uma participação maior nos cargos de chefia. Tal quadro, reflete uma modificação que está ocorrendo na sociedade de uma maneira geral.

A contribuição dos gestores das unidades pertencentes à Atenção Primária foi importante para se reavaliar a formação do profissional de saúde para a gestão do serviço. O olhar voltado para questões de administração e processo gerencial deve ser desenvolvido na academia, promovendo um melhor preparo desse profissional para ocupar cargos de gestão.

Neste sentido, é essencial que os cursos se adaptem os conhecimentos ofertados durante a graduação às necessidades do mercado, fornecendo cada

vez mais profissionais qualificados e preparados para atender de forma satisfatória as necessidades da sua clientela.

## **7. REFERÊNCIAS**

ALMEIDA LPG, FERRAZ CA. **Políticas de formação de recursos humanos em saúde e enfermagem**. Rev Bras Enferm. 2008 Jan-Fev: 61(1):31-5.

BERTUSSI, DC; ALMEIDA, MJ. A influência de um projeto de intervenção no campo de recursos humanos em saúde: Projeto Gerus. In: Brasil. Ministério da Saúde. **Observatório de Recursos Humanos em Saúde no Brasil: estudos e análises/org**. André Falcão et al. Rio de Janeiro: Ed. FIOCRUZ, 2003.

CONASS.. **Atenção Primária e Promoção da Saúde / Conselho Nacional de Secretários de Saúde** – Brasília; Ministério da Saúde, 2007

COTTA, RMM; SCHOTT M, Azeredo CM *et al*. **Organização do trabalho e perfil dos profissionais do Programa Saúde da Família: um desafio na reestruturação da atenção básica em saúde**. Epidemiol. Serv. Saúde.2006;15(3):7-18.

GIL, AC. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. GIL, CRR. Atenção primária, atenção básica e saúde da família: sinergias e singularidades do contexto brasileiro. Cad. Saúde Pública, v.22, n.6, p. 1171-81, 2006.

TREVIZAN, MA; MENDES, IAC; MELO, MRA. **Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem**. Rev. Latino-Am.Enfermagem. v.6, n. 5, p.77-82, 1998.

PASSOS, JP; CIOSAK, SI. **A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em uma Unidade Básica de Saúde**. Rev Esc Enferm USP 2006; 40(4):464-8.  
[www.ee.usp.br/reeusp/](http://www.ee.usp.br/reeusp/)

WEIRICH, CF. **Diagnóstico situacional do processo gerencial desenvolvido pelos enfermeiros nos serviços da Rede Básica de Saúde em Goiânia - GO**. 2008. [TESE] Goiânia (GO); Programa de Pós - Graduação em Ciências da Saúde Convenio Rede Centro-Oeste (UnB / UFG / UFMS) Goiânia; 2008.

