

O papel do gestor de serviços de saúde: revisão de literatura

Health manager's role: literature review

Rosilene Aparecida Paiva¹, Raquel Randow¹, Luciene Patrícia Diniz², Vanessa de Almeida Guerra³

RESUMO

Introdução: O objetivo desta revisão de literatura foi identificar as atribuições do gestor nos serviços de saúde e os desafios enfrentados em seu cotidiano. **Método:** Foi realizada uma pesquisa bibliográfica na Biblioteca Virtual Regional (BVS) e no Portal Capes. **Resultados:** O gestor é a peça chave para gerenciar, coordenar e melhorar a qualidade dos serviços ofertados. Sendo necessário ter competências técnicas, analíticas, financeiras e o grande desafio é ser eficiente, trabalhar com estruturas inadequadas, pessoal transitório. **Conclusões:** Observou-se que para o gestor desenvolver uma gestão de qualidade é imprescindível ter uma visão tática associada ao planejamento estratégico claro e objetivo, assumindo assim a liderança local para ser agente de articulação, promoção e melhoria nos serviços ofertados.

Palavras-chave: Serviços de Saúde; Gestão em Saúde; Gestor de Saúde; Administração de Serviços de Saúde.

ABSTRACT

Introduction: The objective of this literature review was to identify the attributes of the manager in health services and the challenges faced in his daily life. **Method:** A literature search was conducted in the Regional Virtual Library (BVS) and the Capes Portal. **Results:** The manager is the key piece to manage, coordinate and improve the quality of the services offered. Being necessary technical, analytical, financial skills and the great challenge is to be efficient, to work with inadequate structures, transient personnel. **Conclusions:** Through these results it was observed that for the manager to develop a quality management it is essential to have a tactical vision associated to the clear and objective strategic planning, thus assuming the local leadership to be an agent of articulation, promotion and improvement in the offered services.

Keywords: Health Services; Health Management; Health Manager; Health Services Administration.

1. Discente em Gestão de Serviços de Saúde. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG - Brasil.
2. Discente em Enfermagem. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG - Brasil.
3. Fisioterapeuta. Doutora em Promoção da Saúde. Docente em Gestão de Serviços de Saúde. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG - Brasil.

* **Autor correspondente:** Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Belo Horizonte, MG - Brasil
E-mail: vanessaalmeidaufmg@gmail.com

INTRODUÇÃO

O presente artigo, no intuito de fornecer um estudo sobre as competências necessárias para o gestor nos serviços de saúde buscou-se identificar o seu papel e quais as principais características, funções e desafios para atuação deste.

A implantação e a gestão do SUS são processos que se desdobram desde a década de 1990, onde a saúde foi instituída como um direito universal e dever do Estado segundo a Constituição Federal de 1988.

A década foi marcada por grandes investimentos do Ministério da Saúde na universalização da atenção básica, ocorreu um incremento e estabelecimento de ações para os serviços de saúde na atenção primária, secundária e terciária. A proposta inicial do SUS era estabelecer uma rede regionalizada e hierarquizada de serviços, possibilitando a distribuição em determinado território de forma a garantir o atendimento integral à população e diminuir a fragmentação das ações em saúde.^{1,2}

Os gestores do SUS são representantes do poder executivo no âmbito das três esferas, cada estrutura possuindo organização própria, gerentes com diferentes cargos de direção, participam da gestão do SUS, são responsáveis em consonância com as funções estabelecidas em regulamentação específica.³

A Norma Operacional Básica (NOB-SUS 01/1996) define que a gestão seria a responsabilidade de dirigir um sistema de saúde (unidade ou órgão de saúde – ambulatório, hospital, instituto, fundação dentre outros, se caracterizando como prestador de serviços ao sistema de saúde).

Quanto aos estudos que enumeram as competências gerenciais, é possível mencionar as principais características: visão global, comunicação eficaz, coordenar, planejar, negociar, flexível, trabalhar em equipe. Como também as dificuldades encontradas pelos gestores no exercício da sua função: treinamento insuficiente, escassez de recursos financeiros, estrutura inadequada, ambiente dinâmico e complexo e o planejamento fragmentado nos serviços de saúde.

O objetivo deste trabalho é identificar as atribuições e competências do gestor de saúde e os desafios que esse profissional enfrenta nas diversas esferas da área da saúde.

MÉTODOS

Para este trabalho foi realizada uma revisão narrativa de literatura. A partir da busca de publicações indexadas na base de dados Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e utilizou-se as fontes de literatura científica LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências da Saúde) e

SCIELO (Scientific Electronic Library Online). Por meio dos descritores: “gestão em saúde” e “gestor de saúde”. Os critérios de inclusão foram idioma português e disponível na íntegra. O limite temporal da busca foi de 1992 a 2015.

Foram encontrados 115 artigos, na BVS, dos quais foram selecionados 17 artigos para a construção da revisão.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O gestor e suas competências

A gestão é um ramo das ciências humanas que surgiu quando as pessoas buscavam solucionar problemas, usando vários métodos, para administrar os negócios da época. A gestão de saúde, por sua vez, implica administrar empreendimentos de saúde, tanto na esfera pública como privada, avaliar as necessidades da instituição, criar e aplicar políticas públicas.⁴

Depreende-se que toda empresa na fase inicial passa pela fase de planejamento organizacional, estratégico e operacional, de responsabilidade dos gestores.⁵ O planejamento, é parte fundamental da gestão, para a organização do trabalho, assim, mapear prioridades, preparar-se para as imprevisibilidades, reduzir a sobrecarga de trabalho, auxiliar na elaboração de planos de ação, realizar melhoria contínua dos processos e escolher prioridades que produzirão resultados.^{6,7}

A fim de assumir função gerencial nos serviços de saúde, é necessário deter aptidões para atuar na melhoria da qualidade dos serviços ofertados aos usuários, atendendo três dimensões: a dimensão política que se relaciona com a finalidade do trabalho; a dimensão organizacional que induz a organização do processo gerencial e a técnica que se relaciona a prática com o monitoramento e avaliação deste trabalho.⁸

O gestor tem que assumir responsabilidades desde a estrutura física das instalações da unidade de saúde, perpassando pela integração entre equipes, pelo acompanhamento das atividades e ao monitoramento de indicadores e metas pactuadas, além da mediação de possíveis conflitos que possam existir.⁸ E as decisões não podem ocorrer de forma aleatória, os gestores devem se basear em um processo sistematizado, que envolva o estudo do problema a partir de levantamento de dados, produção de informação, desenvolvimento de propostas e soluções balizando assim a tomada de decisões de forma responsável e consciente.⁹

Outra atribuição fundamental do dirigente de saúde é a habilidade de negociação, ou seja, toma sobre si o papel de mediador de relações, pois é essencial para promover

uma gestão compartilhada dos serviços de saúde além de ser uma relação estritamente formal e burocrática, envolve uma relação que abrange afeto e objetivos pactuados de forma coletiva, no sentido de garantir uma gestão participativa.^{10,11}

Dentre as habilidades esperadas para um gestor são a comunicação visto que ela garante a informação, a alimentação dos sistemas de informação em tempo hábil, a elaboração de relatórios e planos de ação para a melhoria da qualidade das informações em saúde.⁷

Desafios vivenciados pelos gestores em saúde

Entende-se que há uma lacuna a ser preenchida: definir o papel do gestor nos serviços de saúde. Sendo que a ausência de institucionalização do cargo corrobora para a indefinição do mesmo¹². Contudo, a deficiência de uma formação profissional adequada, configura-se como um relevante gargalo da gestão na área da saúde.¹³ Atualmente, mais de 70% das pessoas que ocupam posição de gestores não fizeram nenhum curso ou capacitação para exercer tal papel de comando.¹²

Diversos autores discutem a problemática em torno da falta de definição sobre o papel do gestor, o que gera transtornos para o profissional no gerenciamento dos serviços de saúde, quanto a definição de suas responsabilidades, sobrecarga profissional com atividades além de sua alçada.^{5,12,14} Somado à falta de institucionalização do cargo para o desempenho da função gerencial, comprometendo a organização dos serviços.¹²

Além da ausência de formação profissional pertinente a atuação administrativa, outros desafios são enfrentados pelos gestores, como a demora quanto a implementação e real uso de novas tecnologias de informação e até mesmo a resistência aos processos inovadores de gestão do trabalho.¹⁵ A infraestrutura inadequada e a falta de planejamento dos serviços ofertados.¹⁶ E a falta de autonomia.¹⁷

Para superar estes desafios citados, o gestor enquanto líder deve saber trabalhar em equipe de maneira a desenvolver os conhecimentos e habilidades do grupo, buscando sinergia e desenvolvimento contínuo.¹⁸ É necessário aprimorar competências técnicas e administrativas na prática profissional, articulando com os atores e compartilhando a gestão de forma democrática. Contando com o apoio institucional para uma gestão participativa e de educação permanente que perpassa por temas como mediação de conflitos, gestão de pessoas, planejamento estratégico e de melhoria da qualidade dos serviços oferecidos aos usuários.^{18,19,20}

CONCLUSÃO

Os serviços de saúde disponibilizados nos três níveis de atenção são fragmentados e sem coordenação entre os pontos de atenção à saúde, tornando-se um dos principais problemas na promoção e continuidade do serviço ao longo da rede. Contudo, a deficiência de uma formação profissional adequada, configura-se como um relevante gargalo da gestão na área da saúde.¹¹ Somados a isto, a falta de planejamento estratégico claro e objetivo, limitada compreensão analítica e financeira. Constatou-se fragilidade na integração entre gestores, setores administrativos, médicos e enfermeiros.

Sugere-se que para maior acesso aos níveis de atenção à saúde e redução das iniquidades é necessário reformulação das políticas públicas, aumentar o número de profissionais na saúde, melhorar a infraestrutura, serviços ofertados, e fornecer capacitação continuada.

REFERÊNCIAS

1. Paim JS. O que é o SUS – e-book interativo. Rio de Janeiro; 2015.
2. Sumar N, Fausto MCR. Atenção primária à saúde: a construção de um conceito ampliado. *J Manag Prim Health Care*. 2014; 5(2):202-12.
3. Giovanella L, Escorel S, Lobato LVC, Noronha JC, Carvalho AI. Políticas e Sistema de Saúde no Brasil. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; 2012.
4. Junqueira LA, Prates IRM. Gestão dos serviços públicos de saúde: em busca de uma lógica da eficácia. *Rev Administração Pública*. 1992; 26(2):20-31.
5. Silva Y, Roquete FF. Competências do gestor em serviços de saúde: análise da produção científica, no período de 2001 a 2011. *Rev Adm Saúde*. 2013; 15(58):2-12.
6. Bloise MS. Os gerentes de unidades básicas de saúde do município do Rio de Janeiro: perfil, vivências e desafios. [Dissertação]. Rio de Janeiro: Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca ENSP, Fundação Oswaldo Cruz; 2015.
7. Santos AM, Giovanella L. Governança regional: estratégias e disputas para gestão em saúde. *Rev Saúde Pública*. 2014; 48(4):622-31.
8. Roquete FF. Identidade e competências profissionais: um estudo com diretores executivos de uma cooperativa de trabalho médico de Minas Gerais [tese].

- Belo Horizonte: Escola de Enfermagem, Universidade Federal de Minas Gerais; 2012.
9. Azevedo CS. A dimensão imaginária e intersubjetiva das organizações de saúde: implicações para o trabalho gerencial e para a mudança organizacional. *Ciênc. Saúde Coletiva*. 2010; 15(1):977-86.
 10. Souza LEPE. O SUS necessário e o SUS possível: estratégias de gestão. Uma reflexão a partir de uma experiência concreta. *Ciênc. Saúde Coletiva*. 2009; 14(3):911-8.
 11. Reis YAC, Cesse EAP, Carvalho EF. Consensos sobre o papel do gestor estadual na regionalização da assistência à saúde no Sistema Único de Saúde (SUS). *Rev Bras Saúde Mat Infantil*. 2010; 10(1):157-72.
 12. Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuiti LFC, Pires DEP, Ramos FRS. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. *Texto Contexto Enferm*. 2014; 23(2):417-25.
 13. Huerta-riveros PC, Leyton CPE, Saldia HB. Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Rev Salud Pública*. 2009; 11(6):979-87.
 14. Cecilio LCO. Colegiados de gestão em serviços de saúde: um estudo empírico. *Cad Saúde Pública*. 2010; 26(3):557-66.
 15. Mendonça MHM, Martins MIC, Giovanella L, Escorel S. Desafios para gestão do trabalho a partir de experiências exitosas de expansão da Estratégia de Saúde da Família. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2010; 15(5):2355-65.
 16. Marques RM, Mendes A. A política de incentivos do Ministério da Saúde para a atenção básica: uma ameaça à autonomia dos gestores municipais e ao princípio da integralidade? *Cad Saúde Pública*. 2002; 18(Supl):163-71.
 17. Berretta IQ, Lacerda JT, Calvo MCM. Modelo de avaliação da gestão municipal para o planejamento em saúde. *Cad Saúde Pública*. 2011; 27(11):2143-54.
 18. André AM, Ciampone MHT. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. *Esc Enfermagem USP*. 2007; 41(Esp):835-40.
 19. Cubas MR. Planejamento local: a fala do gerente de Unidade Básica de Saúde. *Rev Bras Enferm*. 2005; 58(3):278-83.
 20. Hitomi FOR, Cordoni JL, Nunes EFPA. Perfil dos gerentes de atenção primária à saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*. 2014; 19(2):393-400.