

PERFIL DE GERENTES DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE DE UM MUNICÍPIO DE MINAS GERAIS, BRASIL

PROFILE OF MANAGERS OF PRIMARY HEALTH CARE OF A CITY OF MINAS GERAIS, BRAZIL

PERFIL DE GERENTES ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD DE UNA CIUDAD DE MINAS GERAIS, BRASIL

Álvaro da Silva Santos¹, Rodrigo Eurípedes da Silveira², Francielle Toniolo Nicodemos Furtado de Mendonça³, Ana Luisa Zanardo Buso⁴, Sarah Gazarra Ferreira Silva⁵, Danielle Duarte Silva⁶

RESUMO

Objetivo: Conhecer o perfil dos gerentes da Atenção Primária à Saúde (APS) de uma cidade de Minas Gerais. **Método:** Pesquisa transversal realizada com 21 gerentes (58,3%) de APS em agosto e setembro de 2013. **Resultados:** sexo feminino (71,4%); com idade de 21 a 30 anos (35%); cor da pele branca (85%); casadas (47,6%); com ensino superior (81%), seguido de ensino médio (14,3%); cirurgião dentista (26,7%), enfermeiro (20%), administrador de empresas e fisioterapeuta (com 13% cada); com até 2 anos 11 meses e 29 dias de formação (33,3%); atuação em APS em até 1 ano (42,9%) e, até 1 ano como gerente (52,4%), e 52,4% informam ter formação em gerência. **Conclusões:** Verificou-se baixo tempo de graduação e atuação em APS deixando visível a necessidade de ações de capacitação e a revisão na inserção de gerentes sem experiência em APS e com formação em nível médio.

Descritores: Administração de serviços de saúde; Gerência; Atenção Primária a Saúde;

ABSTRACT

Objective: know the profile of the managers of primary health care (PHC) of a city of Minas Gerais, Brazil. **Method:** A cross-sectional research carried out with 21 managers (58.3%) of APS in August and September of 2013. **Results:** females (71.4%); aged 21 to 30 years (35%); skin color white (85%), married (47.6%); with higher education (81%), followed by high school (14.3%); dental surgeon (26.7%), nurses (20%), business administrator and physiotherapist (with 13% each); with 2 years 11 months and even 29 days of graduation (33.3%); working in APS in until 1 year (42.9%) and until 1 year as Manager (52.4%), and 52.4% inform have training runs. **Conclusions:** It was found that low graduation time and expertise in making visible the need for APS actions of training and review the insertion of inexperienced managers in PHC and with medium-level training.

Descriptors: Health Services Administration; Management; Primary Health Care.

1 Enfermeiro. Especialista em Saúde Pública. Especialista em Enfermagem Médico Cirúrgica. Mestre em Administração em Serviços de Saúde. Doutor em Ciências Sociais. Pós Doutorado em Serviço Social. Professor Adjunto III da Graduação em Enfermagem e do Programa de Pós Graduação em Atenção à Saúde da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM).

2 Enfermeiro. Mestre em Ciências da Saúde. Doutorando em Ciências pela Coordenadoria de Controle de Doenças da Secretaria do Estado da Saúde de São Paulo.

3 Enfermeira. Especialista pela Residência Multiprofissional em Saúde do Adulto. Mestranda do Programa de Pós Graduação em Atenção à Saúde da UFTM.

4 Enfermeira. Especialista pela Residência Multiprofissional em Saúde do Idoso. Mestranda do Programa de Pós Graduação em Atenção à Saúde da UFTM.

5 Graduanda em Enfermagem pela Univeridade Federal do Triângulo Mineiro.

6 Graduanda em Medicina pela UFTM. Bolsista de Iniciação Científica pelo CNPq.

Resumen

Objetivo: conocer el perfil de los gerentes de atención primaria de salud (APS) de una ciudad de Minas Gerais, Brasil. Método: Estudio transversal hecho con 21 gerentes (58,3%) de la APS en agosto y septiembre de 2013. Resultados: mujeres (71,4%); edad entre 21 a 30 años (35%); piel de color blanca (85%); casadas (47,6%); con educación superior (81%), seguido de preparatoria (14,3%); cirujano dentista (26,7%), enfermeras (20%), administrador de empresa y fisioterapeuta (con 13% cada uno); con hasta 2 años 11 meses y 29 días de graduación (33,3%); trabaja en APS en hasta 1 año (42,9%); hasta 1 año como gerente (52,4%), y 52,4% informan que tienen formación gerencial. Conclusión: Se encontró que hay bajo tiempo de graduación y experiencia em APS, lo que se muestra visible la necesidad de acciones de entrenamiento y revisión de la inserción de gerentes sin experiencia en APS y con formación de nivel preparatório.

Descriptor: Administración de los Servicios de Salud; Gerencia; Atención Primaria de Salud.

INTRODUÇÃO

A reestruturação da Política Nacional de Atenção Primária à Saúde ocorrida a partir da década de 1990 e o estabelecimento da Estratégia Saúde da Família (ESF) contribuíram para a viabilização do Sistema Único de Saúde (SUS), ao destacar como prioridade a integralidade das ações e o compromisso com o atendimento universal, equânime e contínuo, oferecendo resolutividade para as demandas de saúde da população.¹

Tais fatos foram acompanhados por maciços investimentos na ampliação do acesso aos serviços de saúde e pela descentralização da gestão de recursos, tornando necessária a construção de uma nova agenda no campo das políticas de recursos humanos e na sua forma de gerenciamento.^{2,3} Desta forma, foi criada a demanda por gerentes com conhecimentos e habilidades para atender, com eficiência,

às necessidades de saúde da população no nível local.

A gerência em saúde compreende o processo de trabalhar com pessoas e recursos que assegurem a concretização dos objetivos organizacionais, contemplando entre outras ações, planejamento, avaliação, organização, liderança e controle.⁴

Contudo, o despreparo dos profissionais que assumem os cargos de gestão e gerência do serviço público de saúde, é preocupação premente, evidenciando a situação de cargos de liderança ocupados por profissionais que não foram capacitados para tal função, uma vez que a formação e a educação permanente destes profissionais se encontram, em grande parte das vezes, desalinhadas das tendências de gerenciamento. Tais fatos são expressos por dificuldades observadas no cotidiano,

como falta de compreensão das estratégias governamentais e adoção de uma postura de liderança secundária ou nula, acarretando incoerências nas ações que são prestadas à população.⁵

Ressalta-se que o papel desempenhado pelo Gerente de uma Unidade de Atenção Primária à Saúde (APS), entendida como porta de entrada do usuário aos serviços do SUS, é de fundamental importância para assegurar a implantação do modelo assistencial proposto, bem como para o alcance da efetividade das políticas públicas de saúde vigentes.⁶

Atrelado a estas perspectivas, o presente estudo teve como objetivo conhecer o perfil dos gerentes da APS por meio da identificação das características sociodemográficas, de formação e experiência profissional, no contexto de um município do interior de Minas Gerais.

MATERIAL E MÉTODOS

Estudo transversal, com amostragem universal, considerando a população de gerentes de unidades de Atenção Primária a Saúde (APS) no município de Uberaba, Minas Gerais. Todos os gerentes foram convidados a participar da pesquisa. Como critério de inclusão, foi considerada a lotação do profissional enquanto gerente há pelo

menos um mês, na respectiva unidade de APS no momento da coleta de dados. Dos 36 gerentes, 58,3% (21) aceitaram participar da pesquisa devolvendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Foi utilizado um questionário estruturado, construído pelos pesquisadores para o alcance das finalidades do estudo e aplicado *in loco*, no período de agosto a setembro de 2013. Participaram da coleta de dados, graduandos de enfermagem da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), previamente capacitados para a aplicação do instrumento de pesquisa.

As variáveis do estudo incluíram: sexo, idade, cor da pele, estado civil, renda familiar, escolaridade, formação profissional, tempo de atuação no serviço, tempo de atuação na APS e na gerência de unidade básica, além da formação gerencial. Os dados foram digitados, tabulados e consolidados no programa Microsoft Excel por dupla entrada e digitadores independentes. O banco foi importado para o programa *Software Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 20.0 para realização da análise estatística. As variáveis foram descritas quanto aos valores numéricos e de frequência.

Ressalta-se que a pesquisa faz parte de um projeto intitulado “Educação em Saúde para Idosos: necessidade de capacitação dos profissionais de saúde e criação de grupos no município de Uberaba” que recebeu apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG). A investigação foi norteadada pelos princípios éticos contemplados na resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, cujo protocolo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFTM sob o número 1658/2010, recebendo parecer favorável e anuência da Secretaria Municipal de Saúde (SMS) do município de Uberaba.

RESULTADOS

Características sociodemográficas dos gerentes

Entre os respondentes, observou-se predominância do sexo feminino (71,4%), com idade variando entre 23 e 74 anos, com destaque para a faixa etária de 21 a 30 anos (35%). Grande parte dos entrevistados referiu cor da pele branca (85%), serem casados (47,6%), com renda familiar entre R\$4001,00 a R\$ 6000,00 (47,1%), como se observa na Tabela 1.

Formação e experiência profissional

Na tabela 2 são elencadas a escolaridade, a categoria profissional,

tempo de atuação e experiência dos gerentes, além da formação gerencial. Em relação à escolaridade a maioria dos gerentes possui ensino superior completo (81%), apenas 1 (4,8%) possui pós graduação e 3 (14,3%) possuem apenas o ensino médio completo. Entre os que possuem o ensino superior a categoria profissional mais citada foi a de cirurgião-dentista (26,7%), seguida de enfermeiro (20%). A categoria profissional não foi informada por 3 participantes de nível superior.

Quanto ao tempo de atuação profissional, um terço dos investigados (33,3%) referiu ter entre 1 a 2 anos 11 meses e 29 dias de experiência, 5 participantes (27,8%) referiram ter entre 10 e 19 anos 11 meses e 29 dias de experiência, e 4 (22,2%) referiram ter mais de 20 anos de experiência profissional. Em relação ao tempo de atuação na gerência de unidades básicas a maioria (52,4%) dos participantes respondeu atuar em período inferior a um ano, 4 (19%) ocupam o cargo entre 3 a 4 anos 11 meses e 29 dias, mesma proporção que outros 4 gerentes o fazem entre 5 a 9 anos 11 meses e 29 dias.

Quanto à formação para atuarem na função de gerentes 11 participantes (52,4%) relataram ter feito curso específico de gerência, e 10 (47,6%) disseram não ter feito curso nesta área.

DISCUSSÃO

A realização do presente estudo permitiu avaliar o perfil socioeconômico e de formação dos gerentes lotados nos serviços de Atenção Primária à Saúde (APS) de Uberaba, Minas Gerais. Em relação às variáveis sociodemográficas, destaca-se a predominância do sexo feminino e a faixa etária entre 21 e 30 anos.

O fato da gerência na APS ser exercida majoritariamente por mulheres foi semelhante a diversos estudos⁷⁻¹⁰, o que reflete de forma expressiva a tendência da feminilidade da força de trabalho em saúde, e mais especificamente em administração em APS. Isto pode ser o reflexo sobre as alterações econômicas ocorridas no Brasil nas últimas décadas, que propiciaram maior abertura do mercado de trabalho para a mulher, sobretudo no setor terciário da economia e com gradual avanço para outras instâncias e setores.¹¹

Com relação à idade dos entrevistados, a faixa etária predominante foi anuente com outras investigações.⁹⁻¹⁰ A considerar-se que a presente investigação foi conduzida num município de médio porte, corrobora com as percepções de Carvalho et al.⁸, que pontuam maior propensão de profissionais mais jovens e em início de carreira a assumirem cargos gerenciais em cidades

de pequeno e médio porte. Contudo, como observado naquele estudo, onde predominavam os gerentes mais jovens, os instrumentos gerenciais eram menos utilizados, com baixos índices de institucionalização dos instrumentos, carência de estrutura e baixa capacidade de gestão atreladas ao serviço.⁸

Quanto à forma de aquisição de conhecimento, a maioria possui graduação, destacando-se dois profissionais com graduação em administração. Por outro lado, dos vinte e um gerentes entrevistados, três não possuem curso superior. Os dados relativos à escolaridade se assemelham aos da literatura no sentido de que a maioria dos gerentes possui ensino superior completo.⁸⁻¹⁰

A maioria dos respondentes era formada por cirurgiões-dentistas, seguido de enfermeiros. Na literatura parece haver certa predominância de enfermeiros assumindo essa função, entretanto os estudos citam diversas formações, geralmente profissionais de saúde, quando caracterizam os gerentes. Pontua-se que as Diretrizes Nacionais Curriculares (DNC) para a Graduação em Enfermagem incluem os conteúdos de administração/gestão entre aqueles considerados imprescindíveis ao desenvolvimento das habilidades e competências profissionais, sendo a única dentre as congêneres de graduação da área

da saúde em que esses conteúdos estão presentes.¹²

Quanto a formação para assumir o cargo de gerente a maioria (52%) refere possuir algum curso na área de gerência. Estudo realizado com gerentes de UBS e experts da área da saúde evidenciou que para a maioria dos gerentes e mais de 50% dos experts, o perfil de formação do gerente deveria ser: ter formação acadêmica em ciências da saúde e formação específica em gestão de serviços de saúde.⁵ Alguns estudos refletem sobre a necessidade de especialização e formação gerencial para os ocupantes destes cargos, a fim de assegurar uma visão sistêmica abrangente e de longo prazo, ter comunicação eficaz, saber negociar, gerir as mudanças e conflitos, desenvolver e aglutinar equipes, ter competência política, ser bom negociador, saber liderar e trabalhar com planos, ações e resultados.^{5,11,13,14}

Há que se destacar o tempo de experiência em gerência no serviço de saúde. Verificou-se que, a maioria dos profissionais possui pouco tempo de experiência no cargo gerencial, e, em geral, pouco tempo de atuação tanto profissional como na atenção primária, evidenciando que profissionais recém-formados estão sendo alocados enquanto gerentes da APS.

A capacidade de gerenciar uma equipe de saúde requer um profissional

equilibrado, que consiga prestar assistência baseada nos princípios do SUS e ultrapassar as limitações que o serviço apresenta, como déficit de pessoal, materiais e recursos. Além disso, deve possuir competência para trabalhar os relacionamentos interpessoais, minimizando os conflitos existentes no interior das organizações.¹⁵

Ressalta-se que a qualificação dos profissionais é um dos caminhos para a profissionalização do gerenciamento em saúde.⁹ As necessidades atuais são outras, e cada vez mais, é necessário ter formação e competências específicas para a função. Preparar indistintamente pessoas, seja como líderes, seja como administradores, não traz o resultado esperado, pois só se desenvolve uma competência quando ela já existe, e os programas de desenvolvimento de competências atuam apenas como apoio no seu fortalecimento.^{5,16}

De acordo com Pinheiro¹⁷ todo gerente precisa de informações atualizadas, confiáveis e completas para poder tomar decisões sobre as operações e o desempenho das ações da unidade ou do serviço sob sua responsabilidade. No entanto, a necessidade de capacitação gerencial inclui além da caracterização do perfil gerencial desejável e da implementação de estratégias de capacitação adequadas, a busca de novos paradigmas e a aplicação de novos

métodos, considerando a incorporação de ferramentas eletrônicas e computacionais, sistemas e métodos de avaliação e participação social, alinhada às necessidades da população atendida.¹⁸

Se por um lado, a maioria dos gerentes entrevistados não tinha claro o conceito de indicador de saúde, e conseqüentemente, não faziam uso deles para o planejamento e tomada de decisões, as alternativas para mudar a prática gerencial na APS, incluem a realização de oficinas em nível central de gestão (municipal, regional ou estadual) discutindo novas formas de gerenciamento. Suscita-se o novo perfil gerencial que pressupõe níveis de autonomia na avaliação, programação e operação da unidade; busca de maior contato com a realidade para identificar problemas estratégicos, estimular a participação dos trabalhadores de saúde e da comunidade no processo gerencial, nas Conferências de Saúde e reuniões do conselho municipal de saúde e colaboração na formação dos Conselhos Locais de Saúde.¹⁹

Além disso, há programas especializados para a capacitação de profissionais destinados a gestão, como no caso do ProgeSUS – Programa de Qualificação e Estruturação da Gestão do Trabalho e da Educação no SUS, implantado em 2006 pela Portaria Ministerial nº 2.261. O programa tem

objetivo de propor diretrizes organizacionais e oferecer mecanismos para a profissionalização da gestão do trabalho e da educação nas Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde.²⁰ Dessa forma, a qualificação dos gerentes e a profissionalização podem favorecer melhorias nas práticas assistenciais e na resolutividade dos serviços, fortalecendo os princípios que fundamentam as ações na atenção primária à saúde.

CONCLUSÃO

Através dos dados encontrados neste estudo, foi possível descrever o perfil dos gerentes das APS de uma cidade do interior de Minas Gerais. Quanto às questões sociodemográficas, prevaleceram gerentes do sexo feminino, casados, de cor branca e com idade variando entre 21 e 30 anos. Em relação à formação e experiência profissional para assumir o cargo de gerência, foi identificado que, a maioria dos gerentes possuía ensino superior completo, entretanto, os cursos de pós-graduação foram escassos. Além disso, foram identificados gerentes que possuíam apenas o ensino médio, não possuindo qualquer formação compatível com o cargo de gerência em saúde.

O tempo de atuação profissional, de experiência na APS e de atuação na gerência foram curtos, pela maioria dos gerentes, sendo associados à contratação

de gerentes recém-formados e a um vínculo pouco fortalecido entre gerente, profissionais e comunidade. Em relação à formação para atuar na função de gerentes, apesar de grande parte ter realizado curso específico para tal, este tipo de capacitação não abrange todos os profissionais envolvidos na gerência, o que colabora para uma formação ineficaz.

Diante dos dados encontrados neste estudo, se visualiza a necessidade do estabelecimento de um perfil adequado para os cargos de gerência; uma vez que estes exigem profissionais altamente capacitados para lidar com situações diversas, agindo eticamente nos mais variados níveis envolvendo política, negociação e liderança. Também é necessário considerar que o vínculo entre estes profissionais e suas equipes e a comunidade é fortalecido ao longo do tempo; e que a atuação em um mesmo local, associada à formação continuada, são facilitadores para as melhorias na qualidade da assistência.

Destaca-se, também a importância do nível estadual em saúde (Secretaria de Estado da Saúde) ser mais protagonista (pela posição estratégica na organização da gestão que regula, coordena e avalia os serviços e ações de saúde), na maior capacitação de gerentes de APS. É necessário que esta exerça o seu papel de

apoio técnico para auxiliar a organização dos municípios a ela ligados.

A despeito da relevância deste tema ressalta-se que o presente estudo foi desenvolvido em apenas um município de médio porte do interior de Minas Gerais, o que pode representar a limitação para inferências destas perspectivas em outros níveis de atenção à saúde. Contudo, esta pesquisa pode contribuir com informações relevantes para o conhecimento e análise dos gerentes com suas práticas gerenciais que são fatores determinantes da eficácia e efetividade da prestação dos serviços de saúde.

Agradecimentos

À Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) pelo apoio financeiro.

Referências

1. Jorge JC, Marques ALN, Côrtes RM, Ferreira MBG, Haas VJ, Simões ALA. Qualidade de vida e estresse de agentes comunitários de saúde de uma cidade do interior de minas gerais. *Rev Enferm Atenção Saúde* [Online]. 2015; 4(1):28-41.
2. Castro ALB, Machado CV. A política de atenção primária à saúde no Brasil: notas sobre a regulação e o financiamento federal. *Cad Saúde Públ.* 2010; 26(4):693-705.
3. Alves M, Penna CMM, Brito MJM. Perfil dos gerentes de unidades básicas de saúde. *Rev Bras Enferm.* 2004; 57(4):441-6.
4. Pinheiro ALS. Gerência de enfermagem em unidades básicas: a informação como instrumento para a tomada de decisão. *Rev APS.* 2009; 12(3):262-70.
5. André AM, Ciampone MHT, Santelle O. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. *Rev Saúde Públ.* 2013; 47(1):158-63.
6. Bazzo-Romagnolli AP, Gimenez-Carvalho B, Nunes EFPA. Gestão de unidade básica de saúde

- em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidades e dificuldades relacionadas. *Rev Gerenc Polít Salud.* 2014; 13(27):162-74.
7. Gomes KO, Cotta RMM, Araújo RMA, Cherchiglia ML, Martins TCP. Atenção primária à saúde: a "menina dos olhos" do SUS: sobre as representações sociais dos protagonistas do Sistema Único de Saúde. *Cien Saude Colet.* 2011; 16(Supl. 1):881-92.
8. Carvalho BG, Peduzzi M, Nunes EFPA, Leite FS, Silva JAM. Management of basic health units in municipalities of different size: profile and management instruments. *Rev Esc Enferm USP.* 2014; 48(5):907-14.
9. Ohira RHF, Cordoni-Jr L, Nunes EFPA. Perfil dos gerentes de Atenção Primária a Saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. *Ciênc Saúde Colet.* 2014; 19(2):393-400.
10. Martins FS, Silva KM, Santos PS. Avaliação da qualidade de vida dos gestores das unidades de saúde da família do município de Aracaju/PE. *Interf Científ Saúde Amb.* 2015; 3(2):37-46.
11. Pinto ESG, Menezes RMP, Villa TCS. Situação de trabalho dos profissionais da Estratégia Saúde da Família em Ceará-Mirim. *Rev Esc Enferm USP.* 2010; 44(3):657-64.
12. Conselho Nacional de Educação (Br). Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da União* 2001; 9 nov.
13. Junqueira TS, Cotta RMM, Gomes RC, Silveira SFR, Siqueira-Batista R, Pinheiro TMM, Sampaio RF. As relações laborais no âmbito da municipalização da gestão em saúde e os dilemas da relação expansão/precarização do trabalho no contexto do SUS. *Cad Saúde Publ.* 2010; 26(5):918-28.
14. 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 Colet.* 2010; 15(5):2355-65.
15. Fernandes LCL, Machado RZ, Anschau GO. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. *Ciênc Saúde Colet.* 2009; 14 (Suppl 1):1541-52.
16. Bergamini CW. O líder eficaz. São Paulo: Atlas; 2009.
17. Pinheiro ALS. Gerência de enfermagem em Unidades Básicas: a informação como instrumento para a tomada de decisão. *Rev APS.* 2009; 12(3):262-70.
18. Moura CS, Cardoso-Filho FC. Reflexões sobre a percepção do gestor quanto ao gerenciamento de uma unidade básica de saúde. *Rev Interd.* 2013; 6(2):108-16.
19. Ohira RHF, Cordoni-Jr L, Nunes EFPA. Análise das práticas gerenciais na Atenção Primária à Saúde nos municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. *Ciênc. Saúde Colet.* 2014; 19(11):4439-48.
20. Ministério da Saúde (Br). Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde, Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde. Programa de qualificação e estruturação da gestão do trabalho e da educação no SUS – ProgeSUS. Brasília : Ministério da Saúde, 2006. 60 p. : il. – (Série A. Normas e Manuais Técnicos) (Série Cadernos ProgeSUS; 1).

Artigo recebido em: 09/09/2015.

Aprovado para publicação em: 23/05/2016.

Publicado em: 31/07/2016