

**PRÁTICAS DE GESTÃO NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE: REVISÃO
INTEGRATIVA DO PERÍODO DE 2009 A 2022**

**MANAGEMENT PRACTICES IN BASIC HEALTH UNITS: INTEGRATIVE REVIEW
FROM 2009 TO 2022**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN UNIDADES DE ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD: UNA
REVISIÓN INTEGRADORA DEL PERÍODO 2009-2022**

 10.56238/revgeov16n5-131

Adriana Clemente Maia

Mestre em Atenção Primária à Saúde
Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro
E-mail: dricaenfufrij@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0004-9359-3614>

Maria Kátia Gomes

Doutora
Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Medicina
E-mail: gomes.mariakatia@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9217-3336>

Antonio Eduardo Vieira dos Santos

Doutor
Instituição: Fundação Oswaldo Cruz, Instituto Fernandez Figueira, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Enfermagem
E-mail: antonioeduardo@uerj.br
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-4326-0211>

Luis Augusto Pisco

Doutor
Instituição: Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE), Portugal
E-mail: luispisco@mail.telepac.pt
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9007-8949>

Clemax Couto Sant'Anna

Doutor
Instituição: Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
E-mail: clemax01@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8732-8065>



Alexandre Oliveira Telles

Mestre

Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Medicina

E-mail: alexandretelles@medicina.ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6351-5966>**Katerine Moraes dos Santos**

Doutora

Instituição: Universidade Federal Fluminense (EEAAC/UFF)

E-mail: katerine.moraes@hesfa.ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2064-5207>**Eduardo Alexander Júlio César Fonseca Lucas**

Doutor

Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Medicina

E-mail: eduardoalexander@medicina.ufrj.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6638-0788>

RESUMO

A respectiva revisão integrativa possui os seguintes objetivos: a) Pormenorizar a produção científica entre o período de 2009 e 2022, acerca das práticas de gestão nas Unidades Básicas de Saúde; e b) Discutir as implicações dos principais resultados evidenciados na produção científica à luz dos pressupostos da Política Nacional de Atenção Básica. O estudo obteve como formatação de sua busca os descritores “Gerência em serviços de saúde”; “Sistema único de Saúde”; e “Atenção Primária à Saúde”, nas bases de dados BVS e Scielo, sendo realizada entre os anos de 2009 e 2022. A amostra obteve como resultado 7 artigos após a inserção com a posterior análise pelo método de Bardin. Os resultados ressaltaram os desafios e potencialidades do cargo gerencial das unidades básicas de saúde, enfatizando fatores como a frágil valorização profissional e baixa capacitação para o cargo, circundando adversidades no processo de gestão de pessoas, uso dos sistemas de informação e também com os níveis superiores da hierarquia.

Palavras-chave: Gerência em Serviços de Saúde. Sistema Único de Saúde. Atenção Primária à Saúde.

ABSTRACT

This integrative review has the following objectives: a) To detail scientific production between 2009 and 2022 on management practices in Primary Health Care Units; and b) To discuss the implications of the main results found in scientific production in the light of the assumptions of the National Primary Health Care Policy. The search was formatted using the descriptors "Management in health services"; "Single Health System"; and "Primary Health Care", in the BVS and Scielo databases, and was carried out between 2009 and 2022. The sample resulted in 7 articles after insertion and subsequent analysis using the Bardin method. The results highlighted the challenges and potential of the managerial position in basic health units, emphasizing factors such as the fragile professional appreciation and low training for the position, surrounding adversities in the people management process, use of information systems and also with the higher levels of the hierarchy.

Keywords: Health Management. Unified Health System. Primary Health Care.



RESUMEN

Esta revisión integrativa tiene los siguientes objetivos: a) Detallar la producción científica entre 2009 y 2022 sobre las prácticas de gestión en las Unidades Básicas de Salud; y b) Analizar las implicaciones de los principales resultados evidenciados en la producción científica a la luz de los supuestos de la Política Nacional de Atención Primaria. El estudio utilizó los descriptores «Gestión en servicios de salud», «Sistema Único de Salud» y «Atención Primaria de Salud» en las bases de datos BVS y SciELO, abarcando el período 2009-2022. La muestra, tras su inserción, resultó en 7 artículos, los cuales fueron analizados mediante el método de Bardin. Los resultados destacaron los retos y el potencial del puesto directivo en las unidades básicas de salud, enfatizando factores como el escaso reconocimiento profesional y la baja capacitación para el cargo, así como las dificultades en la gestión de personal, el uso de sistemas de información y la interacción con los niveles superiores de la jerarquía.

Palabras clave: Gestión en Servicios de Salud. Sistema Único de Salud. Atención Primaria de Salud.



1 INTRODUÇÃO

O Programa de Saúde da Família, instituído em 1994, iniciou um processo de remodelação na saúde do Brasil. Com sua intensificação, foi ratificado em 2006 pela Política Nacional de Atenção Básica(PNAB), a qual instituiu um novo modelo assistencial congruente aos princípios e diretrizes do Sistema único de Saúde(SUS). Deu-se pela viabilização do atendimento universal em saúde, por meio de um controle social constante, buscando a integralidade do cuidado. A partir da organização em territórios previamente adscritos, a principal porta de entrada da Rede de Atenção em Saúde(RAS), é configurada através da construção de vínculos por meio da aproximação entre os profissionais e usuários, tendo em vista a necessidade de uma articulação abrangente da promoção até a reabilitação(XIMENES & SAMPAIO,2007).

Destarte, a respectiva política sofreu algumas alterações durante sua vigência. Assim, no ano de 2017, obteve modificações em seu formato de financiamento, assim como, a inclusão dos cargos de gerentes nas unidades referentes aos municípios credenciados que houvesse interesse em seu custeio. Este cenário descentralizado mostrou-se relevante mediante a demanda por um gestor com carga horária de 40 horas /semanais, capacitado com nível superior, e com experiência prévia na Atenção Primária em Saúde(APS). Sua inserção objetivou a potencialização na organização, coordenação e planejamento dos processos de trabalho(BRASIL, 2017).

As atribuições dos Gerentes de Atenção Básica, segundo o Ministério da Saúde(MS), compreende a otimização dos recursos físicos e humanos, conhecimento sobre os mecanismos de integração entre os pontos da RAS de acordo com as necessidades, obter conhecimento do diagnóstico situacional do território inserido e seus equipamentos sociais, entre outras. Além desse documento, havia a Norma NOB-SUS 01/1996, a qual distinguia algumas ações pertinentes aos cargos de gestão, mas sem definições claras(NUNES, et al. 2018).

Porém, é importante ressaltar que a maioria dos gerentes enfrentam desafios na execução de tais tarefas, tendo estas em muitos casos perpassadas por uma contínua sobrecarga em meio ao excesso de sobrecarga profissional, atrelada à ausência de apoio dos gestores superiores, dificuldades estruturais e rotatividade de profissionais da assistência(XIMENES & SAMPAIO,2007 e NUNES, et al. 2018). Além disso, a frágil capacitação para continuidade do cargo, enfraquece a fluidez potencial do trabalho dos respectivos contratados. Por outro lado, o exercício da função também esbarra em questões como a autonomia, a qual depende de outros fatores e influências territoriais(NUNES, et al. 2018).

Nesta conjuntura, a análise crítica da produção intelectual deu-se necessária, pois prevê uma síntese de trabalhos norteadores para o objeto de interesse. Desse modo, constrói-se com indagações para investigar com maior profundidade a temática escolhida, sendo elas: a) Quais as evidências existentes na literatura científica sobre as atribuições dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde?; e



b) Quais os fatores que favorecem e dificultam a implantação das práticas gerenciais no contexto da Atenção Primária à Saúde?

Assim, o respectivo estudo tem como objetivo a) Pormenorizar a produção na científica entre o período de 2009 e 2022, acerca das práticas de gestão nas Unidades Básicas de Saúde; e b) Discutir as implicações dos principais resultados evidenciados na produção científica à luz dos pressupostos da Política Nacional de Atenção Básica. É imprescindível destacar que a busca bibliográfica presente pela temática dá-se pela escassez de maiores evidências norteadoras que embasam o processo de trabalho dos gestores de unidades básicas de saúde.

2 METODOLOGIA

O respectivo estudo trata de uma revisão integrativa a fim de executar-se uma análise textual do tema de interesse. Foram utilizadas como plataformas de busca a Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e Scielo para síntese de estudos com embasamento teórico e científico. Deste modo, foram selecionados como descritores em saúde (Decs): “Gerenciamento em Saúde”; “Sistema Único de Saúde” e “Atenção Primária em Saúde”. Os termos foram cruzados para uma averiguação de maior fidedignidade com o operador booleano “AND”. Foram empregados os seguintes critérios de inclusão: Texto com configuração completa disponível; idioma em inglês ou português e período de publicação entre os anos de 2009 e 2022.

É importante ressaltar que tais critérios na busca na Scielo sofreram um pouco de alterações, pois as opções na plataforma eram distintas a da BVS. Porém para convergir com a outra plataforma, foram escolhidos os artigos do mesmo período, excluídas entrevistas, conferências, artigos de opinião e documentos de reuniões, e tendo como única opção o idioma português.

Foram dispostos 113 artigos na BVS, e 2 artigos na Scielo, porém a última obteve seus produtos excluídos, tendo em vista seus anos de publicação anteriores aos preteridos para o respectivo estudo. Por conseguinte, as produções intelectuais selecionadas foram transferidas para o Rayyan, ferramenta facilitadora para triagem documental através da leitura do resumo, tencionando uma fase de filtragem de maior magnitude, congruente ao tema em questão. Por meio desta aplicação, obteve-se como quantitativo final de 7 artigos (Figura 1).

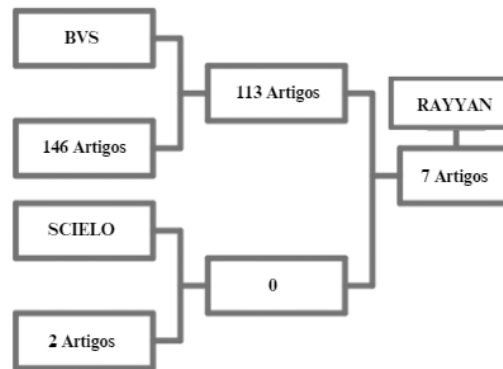
Posteriormente, os artigos foram submetidos a uma leitura flutuante de maior profundidade para que pudessem ser extraídos as melhores considerações pertinentes a esta temática. O estudo será regido pela análise de conteúdo de Bardin, a qual possibilita a categorização da pesquisa em núcleos de sentido a fim de explorar a literatura disponível para maiores embasamentos na área, extraído do documento da PNAB, 2017.

Tendo em vista a produção de uma revisão integrativa, não obteve-se a necessidade da passagem pelo Comitê de Ética. Com tal perspectiva, não há presença de conflitos de interesse no



desencadeamento da publicação do respectivo artigo.

Figura 1: Seleção dos Artigos após aplicação dos critérios



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, foi executada a busca na BVS com o seguinte descritor: “Gerência em Serviços de Saúde”, o qual retornou um resultado de 14.335 artigos. Por conseguinte, o termo empregado foi “Sistema de Saúde”, obtendo 716.220 resultados, e do mesmo modo, aplicou-se “Atenção Primária à Saúde”, gerando 63.612 produtos. Na quarta tentativa, associou-se os termos “Gerência em Serviços de saúde e Atenção Primária à Saúde”, com um quantitativo de 404 publicações.

Posteriormente, utilizou-se o termo “Gerência em Serviços de saúde e Sistema único de Saúde”, com 464 artigos em sua resultância. Por fim, a fim de uma maior significância no refinamento da busca, para congruência ao tema cruzou os três termos “Gerência em Serviços de Saúde e Sistema único de Saúde e Atenção Primária à Saúde”, como exposto na tabela 2.

Quadro 1: Quantitativo de resultados da busca bibliográfico após a filtragem

Conformação da Busca na BVS	Estrutura	Resultados
“Gerência em Serviços de Saúde” Filtros: inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(gerência em serviços de saúde) AND (fulltext:("1") AND la:("pt" OR "en")) AND (year_cluster:[2009 TO 2022])	14.435
“Sistema de Saúde” Filtros: inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(sistema de saúde) AND (fulltext:("1") AND la:("pt" OR "en")) AND (year_cluster:[2009 TO 2022])	716.220
“Atenção Primária à Saúde” Filtros: inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(atenção primária à saúde) AND (fulltext:("1") AND la:("pt" OR "en")) AND (year_cluster:[2009 TO 2022])	63.612
“Gerência em Serviços de saúde e Atenção Primária à Saúde” Filtros: inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(gerência em serviços de saúde) AND (atenção primária à saúde) AND (fulltext:("1") AND la:("pt" OR "en")) AND (year_cluster:[2009 TO 2022])	404
“Gerência em Serviços de saúde e	(gerência em serviços de saúde) AND	464



Sistema único de Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(sistema único de saúde) AND (fulltext:"1") AND la:("pt" OR "en")) AND (year_cluster:[2009 TO 2022])	
“Gerência em Serviços de Saúde e Sistema único de Saúde e Atenção Primária à Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(gerência em serviços de saúde) AND (sistema único de saúde) AND (atenção primária à saúde) AND (fulltext:"1") AND la:("pt" OR "en")) AND (year_cluster:[2009 TO 2022])	113

Fonte: Elaboração Própria, 2023.

Do mesmo modo, foi realizada a busca na Scielo, obtendo-se como resultados na mesma ordem de descritores acima: 213 artigos na primeira busca, com o descritor “Gerência em serviços de saúde”. Seguidamente foi empregado o termo “Sistema de Saúde”, com 904 artigos, e do mesmo modo, “Atenção Primária à Saúde” com 517 retornos.

A partir deste ponto, iniciou-se as etapas de combinações para buscas com melhor perfil para revisão. Assim, foram introduzidos os termos “Gerência em Serviços de saúde e Atenção Primária à Saúde”, com 45 resultados. Posteriormente, foram aplicados os termos “Gerência em Serviços de saúde e Sistema único de Saúde” , com 14 resultados Por fim, fez-se a associação em uso de maior especificidade com o tema, tendo como retorno apenas 2 artigos(Figura 3).

Quadro 2: Quantitativo de Artigos na SCIELO após filtragem

Conformação da Busca na Scielo	Estrutura	Resultados
“Gerência em Serviços de Saúde” Filtros: português; 2009-2022	gerência em serviços de saúde AND year_cluster:("2018" OR "2014" OR "2013" OR "2009" OR "2010" OR "2016" OR "2011" OR "2020" OR "2017" OR "2015" OR "2012" OR "2019" OR "2022" OR "2021" OR "2023")AND type:("research-article" OR "review-article")	213
“Sistema de Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	sistema de saúde AND year_cluster:("2020" OR "2021" OR "2018" OR "2022" OR "2019" OR "2017" OR "2016" OR "2014" OR "2013" OR "2015" OR "2011" OR "2012" OR "2010" OR "2009" OR "2023" OR "2024") AND type:("research-article" OR "review-article")	904
“Atenção Primária à Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	atenção primária à saúde AND year_cluster:("2020" OR "2021" OR "2018" OR "2022" OR "2019" OR "2017" OR "2016" OR "2014" OR "2013" OR "2015" OR "2011" OR "2012" OR "2010" OR "2009" OR "2023" OR "2024") AND type:("research-article" OR "review-article")	517
“Gerência em Serviços de saúde e Atenção Primária à Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	gerência em serviços de saúde e atenção primária à saúde AND type:("research-article" OR "review-article") AND year_cluster:("2014" OR "2009" OR "2018" OR "2019" OR "2020" OR "2010" OR "2016" OR "2013" OR "2012"	45



	OR "2017")	
“Gerência em Serviços de saúde e Sistema único de Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	gerência em serviços de saúde e sistema único de saúde AND type:("research-article" OR "review-article") AND year_cluster:("2013" OR "2017" OR "2022" OR "2009" OR "2014" OR "2018" OR "2023")	14
“Gerência em Serviços de Saúde e Sistema único de Saúde e Atenção Primária à Saúde” Filtros:inglês ou português; texto completo; 2009-2022	(gerencia em serviços de saúde) AND (sistema único de saúde) AND (atenção primária à saúde) AND year_cluster:("2003" OR "2004") AND type:("research-article")	2

Fonte: Elaboração Própria,2023

Para melhor disposição dos resultados encontrados, foi elaborada uma tabela após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão dos artigos, sendo contemplada título do artigo, idioma, autor, titulação e área de conhecimento, ano, periódico de publicação, objetivos, metodologia e resultados(Quadro 1).Partindo da análise do idioma de publicação, todos os artigos selecionados congruentemente ao tema foram desenvolvidos em português, com pesquisas executadas no Brasil, majoritariamente. Os anos de publicação, variam de 2010 a 2021, sendo o ano com maior índice de produções, o de 2014.

As produções são, em sua maioria, desenvolvidas por dois ou mais autores, sendo apenas duas delas, por um só autor, tendo em vista que trata-se de uma dissertação. De acordo com a observação de suas titulações, grande parte dos escritores são da área de saúde pública, e apenas 3 não mencionaram suas especializações. A área de conhecimento em destaque foi as ciências em saúde, especialmente saúde pública, assim como medicina, saúde coletiva e enfermagem.

Em relação aos periódicos de publicação, não foi visualizado uma conformidade nas revistas de publicação, sendo cada artigo publicado em 1 periódico distinto. Os aspectos abordados nos artigos possuem uma perspectiva e crítica dos processos de trabalho gerenciais, sendo possível refletir em um cenário de abordagens qualitativas, a dimensão das adversidades vivenciadas nos cargos e seus desdobramentos no âmbito da contratação até na possibilidade de articulações. Os objetivos dos estudos, em sua maioria, foram desenvolvidos com caráter analisador e avaliativo sobre as práticas gerenciais, corroborando com as dificuldades encontradas nos processos de trabalho, e reflexões sobre a configuração da gestão dentro dos serviços de saúde da Atenção Primária.



Quadro 3: Seleção dos artigos a partir de leitura flutuante com aplicativo Rayyan

Artigo	Idioma	Autor/Titulação	Ano	Periódico de Publicidade	Objetivos	Metodologia	Resultados
A atenção básica na perspectiva de gestores públicos do sistema único de saúde: estudo qualitativo	Português	Nicolau, K., Faria B., Palos, C. Titulação: Doutorado em Ciências e Tecnologias em Saúde; Mestre em Saúde Coletiva; não especificado	2021	Saúde e Sociedade	Analisar qualitativamente perspectivas relacionadas a este nível de atenção	Entrevistas e aplicação da Análise de Bardin	Os gestores mostraram busca pela manutenção dos serviços por meio de ações assistenciais e pontuais.
Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata	Português	Nunes, et al Titulação: Não mencionado	2018	Revista Panamericana de Salud Pública	Descrever a gerência da APS e seu perfil, e discutir suas implicações para a efetivação do Sistema Único de Saúde e Alma-Ata.	Questionário auto aplicado via web	O estudo recoloca a importância da gestão do trabalho e a necessidade de reinvestir na formação e valorização do gerenciamento local.
Parcerias na saúde: as Organizações Sociais como limites e possibilidades na gerência da Estratégia Saúde da Família	Português	Costa, V., Barbosa P., Alonso V. Titulação/Área de Conhecimento: Saúde Pública	2016	Revista Ciência e Saúde Coletiva	Analisar aspectos do sistema de governança adotado pela Secretaria Municipal de Saúde e identificar limites e possibilidades desse modelo.	O estudo tem abordagem qualitativa, através de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com participantes escolhidos.	Os resultados reiteram que algumas práticas contratuais necessitam ser aperfeiçoadas como a negociação e a autonomia dos prestadores, sendo a avaliação e o controle com foco nos processos, e não nos resultados
Avaliação da gestão de uma unidade de Saúde da família nas dimensões da Integralidade	Português	Almeida, D. Titulação/Área de Conhecimento: Não Mencionado	2010	Coleção do Centro de Ciências da Saúde - Programa de Especialização em Enfermagem	Avaliar a gestão na atenção básica nas dimensões da integralidade.	Abordagem avaliativa e qualitativa, através de estudo de caso, com as técnicas de entrevista semi-estruturada e análise documental.	Constatou-se que gerência tem como objetivo ordenar o funcionamento dos serviços, ficando restrita a atribuições básicas da administração: ressaltando o caráter normativo, em um modelo taylorista-fordista
Concepções e tipologia de conflitos entre trabalhadores e gerentes no contexto da atenção básica no Sistema Único de Saúde (SUS)	Português	Carvalho, B.; Peduzzi, M. Ayres, J. Titulação/Área de Conhecimento: Saúde Coletiva, Enfermagem e Medicina.	2014	Caderno de Saúde Pública	Analisar percepções de trabalhadores e gerentes de unidade básica de saúde	Análise qualitativa a partir de grupo focal	Apontam a convivência de distintas concepções de conflito
O Enfermeiro e o Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família	Português	Gomes, K., et al Titulação/Área de Conhecimento: Não Mencionado	2014	Boletim do Instituto de Saúde	Investigar a prática gerencial do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família (ESF) no SUS	Revisão Sistemática	Identificou-se que no gerenciamento da ESF existem: as formulações das políticas de saúde, e de conflitos
Sistema de Informação na Atenção Básica: ferramenta de apoio à decisão na gerência da ESF	Português	Dantas, U. Titulação/Área de Conhecimento: Saúde Pública	2014	Coleção do Centro de Ciências da Saúde- Repositório da UFPB	Compreender o Sistema de Informações como meio no exercício da gerência UBS	Pesquisa de Campo, de caráter descritivo e exploratório	Verificou-se que o Sistema de Informações não tornou-se um instrumento de organização

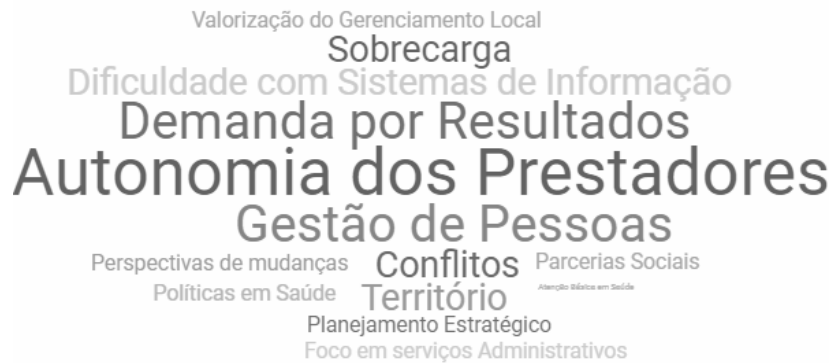
Fonte: Elaboração Própria, 2023

A maior parte das pesquisas foi abordada em perspectiva metodológica qualitativa, havendo apenas uma publicação com uso questionário auto avaliativo, com desenho quantitativo. Assim, dois artigos se desenvolveram por meio de entrevistas, uma pesquisa de campo, duas revisões (bibliográfica e sistemática) e o desenvolvimento de um grupo focal, prevalecendo o uso de metodologias ativas. Na respectiva abordagem quantitativa selecionada, a partir de um aprofundamento da leitura, foi possível identificar sua convergência ao interesse de estudo, compactuando de forma plausível ao produto deste artigo.

Os principais informantes das mesmas foram os próprios profissionais da área dispostos nos cargos de gestão das unidades, o que proporciona uma maior fidedignidade às questões norteadoras, tendo em vista que circundam o processo de trabalho dos gerentes e suas atribuições.⁵ Em seguida, a extração de núcleos de sentido a partir do documento da PNAB, foi capaz de potencializar a discussão a partir das atribuições dos gerentes, perpassando os fatores que favorecem e dificultam sua implantação dentro dos processos gerenciais. Assim, também foi construída uma nuvem de palavras, com os termos de maior significância dentro da literatura encontrada (Figura 2).



Figura 2: Nuvem de palavras com os termos de maior frequência aparentes nos artigos selecionados



Fonte: Elaboração Própria, 2023

A partir da construção da imagem anterior, e após a execução da leitura flutuante dos artigos selecionados após aplicação dos critérios de elegibilidade para o estudo, foram definidas as seguintes categorias para análise: a) Valorização do gerenciamento local, b) Gestão de Pessoas e mediação de conflitos; c) Autonomia dos Prestadores de Serviços gerenciais da APS; e d) Controle dos processos administrativos e tangibilidade aos resultados. Destarte, cada esfera foi abordada de acordo com as atribuições dos gerentes dispostos na Portaria Nº 2.436, de 21 de setembro de 2017, a qual aprova a Política Nacional de Atenção Básica em saúde.

3.1 1º CATEGORIA: VALORIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO LOCAL

Notoriamente, as atribuições da gerência no âmbito a atenção primária são amplamente dispersas, abrangendo desde a coordenação dos processos organizacionais, até o controle no funcionamento das equipes, sendo:

X-Conhecer a RAS, participar e fomentar a participação dos profissionais na organização dos fluxos de usuários, com base em protocolos, diretrizes clínicas e terapêuticas, apoiando a referência e contrarreferência entre equipes que atuam na AB e nos diferentes pontos de atenção, com garantia de encaminhamentos responsáveis;

Como vislumbrado, os gerentes possuem funções que perpassam sua formação de conhecimento, e neste cenário, é observado uma deficiência na instrução de profissionais como nos campos da administração, epidemiologia e metodologia operacional, nas últimas décadas.² A ocupação de muitos cargos desta esfera perpassam questões políticas e baixa criticidade quanto ao processo de seleção, o que acarreta em vulnerabilidades nos planejamentos estratégicos essenciais aos serviços e também, um aparecimento apenas em contextos de urgências (CARVALHO, PEDUZZI &



MESQUITA, 2014 e CARVALHO, PEDUZZI & MESQUITA, 2016).

3.2 2º CATEGORIA: GESTÃO DE PESSOAS E MEDIAÇÃO E CONFLITOS

A gestão de pessoas é, sem dúvidas, uma das atribuições que mais demandam dos gerentes das UBS. A dificuldade das articulações de ações entre as equipes, atrelada à uma baixa capacitação técnica, requer um manejo constante desses profissionais para coordenações dos fluxos assistenciais, sendo uma das atribuições do cargo como visto abaixo(XIMENES & SAMPAIO,2007)

III-Acompanhar, orientar e monitorar os processos de trabalho das equipes que atuam na AB sob sua gerência, contribuindo para implementação de políticas, estratégias e programas de saúde, bem como para a mediação de conflitos e resolução de problemas;

Porém, estas peculiaridades imersas na configuração do trabalho, geram diferenças que podem desencadear conflitos no cotidiano, sendo denominado por uma “característica intrínseca e inerradicável da vida organizacional”, o que varia de acordo com a posição do cargo dentro da unidade, sendo os de maior tensionamento, os com nível mais nuclear e de menor valorização social, como os agentes comunitários de saúde(CARVALHO, PEDUZZI & MESQUITA, 2014).

3.3 3º CATEGORIA: AUTONOMIA DOS PRESTADORES DE SERVIÇOS GERENCIAIS DA APS

Com o processo de ampliação das unidades de ESF,a implantação das Organizações Sociais(OSS) na Atenção Primária à Saúde em municípios brasileiros criou um novo desenho de coordenação entre o Estado e o setor prestador de serviços. A partir disso, ocorreu uma certa fragilização do poder de decisão dos gerentes das unidades, como por exemplo, na pactuação na contratação dos profissionais com enfraquecimento do poder decisório dos gestores nesta perspectiva(CARVALHO, PEDUZZI & MESQUITA, 2014), o que pode ir de encontro à respectiva atribuição abaixo:

XII- Identificar as necessidades de formação/qualificação dos profissionais em conjunto com a equipe, visando melhorias no processo de trabalho, na qualidade e resolutividade da atenção, e promover a Educação Permanente, seja mobilizando saberes na própria UBS, ou com parceiros;

Por outro lado, por meio do controle através de indicadores para financiamento e por metas pré estabelecidas, associada a uma constante pressão de gestores de esferas superiores, os gerentes retomam este lugar de ténue autonomia, impactando no desenvolvimento de ações e provocando modelos de gestão ansiosa por resultados e não voltada para a formulação dos processos indispensáveis(SILVA, RIBEIRO & ALONSO, 2016 e GOMES, SANTANA, 2007).



3.4 4º CATEGORIA: CONTROLE DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E TANGIBILIDADE AOS RESULTADOS

As demandas relacionadas ao funcionamento da unidade, seja estrutural ou de pessoal são designadas ao gerentes da UBS, como vistos nos incisos da portaria dispostos a seguir:

VII-Potencializar a utilização de recursos físicos, tecnológicos e equipamentos existentes na UBS, apoiando os processos de cuidado a partir da orientação à equipe sobre a correta utilização desses recursos;

Nesse contexto, ocorrem muitos obstáculos que emergem a falta de investimento em insumos gerando debilidades no cuidado integral aos usuários, e também, problemáticas na estruturação das unidades mesmo com a grande ampliação das UBS, o que acarreta também uma consequente rotatividade de profissionais(CARVALHO, PEDUZZI & MESQUITA, 2014 e SILVA, RIBEIRO & ALONSO, 2016).

4 CONCLUSÃO

As atribuições dos gerentes, portanto, possuem um grande quantitativo de entraves para que os profissionais possam desenvolver suas atividades de modo exitoso, perpassando a necessidade de maior capacitação para o cargo e parceria com os outros níveis de gestão, assim como uma reorganização efetiva, para que o gerente consiga possuir uma maior facilidade e autonomia dentro das tomadas de decisões nos processos de trabalho.

É válido ressaltar a insuficiência de documentos norteadores para que os prestadores de serviços tenham uma melhor funcionalidade e destreza ao assumir o cargo, assim como produtos intelectuais voltados para o contexto de gerenciamento na APS. Deste modo, o presente estudo configura-se como uma importante ferramenta para possibilidades e caminhos dentro dos desafios e potencialidades no contexto do gerenciamento em saúde.



REFERÊNCIAS

1. BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria nº 648/GM de 28 de Março de 2006 . Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2006.
2. BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria nº 2.436 de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 2017.
3. CARVALHO, B.G, PEDUZZI, M.A, MESQUITA, J.R.C. Concepções e tipologia de conflitos entre trabalhadores e gerentes no contexto da atenção básica no Sistema Único de Saúde (SUS). Cad Saúde Pública [online]. 2014; 30 (7): 1453-1462.
4. DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. Cad Pesquisa. 2002; 115:139–154.
5. GOMES, K, SANTANA J. O Enfermeiro e o Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família. Os desafios do trabalho na atenção básica. Bol. Inst. Saúde (Impr.) ; 15(2): 64-7
6. NUNES, L., et al. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. Rev Panam Salud Pública [online]. 2018; 42
7. SILVA, V.C, RIBEIRO, P.H, ALONSO, V. Parcerias na saúde: as Organizações Sociais como limites e possibilidades na gerência da Estratégia Saúde da Família. Cien Saude Colet [online]. 2016; 21 (5):1365-1376.
8. XIMENES, F.R.G, SAMPAIO, J.J.C. Gerentes do território na Estratégia Saúde da Família: análise e perfil de necessidades de qualificação. Rev Bras Enfer. 2007; 60, n.(6): 687–695.

