

CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM SAÚDE: UMA AVALIAÇÃO A PARTIR DO CONCEITO DE SUS E GESTÃO EM SAÚDE

TRAINING OF MANAGERS IN HEALTH: AN EVALUATION FROM CONCEPT OF HEALTH MANAGEMENT AND SUS

FORMACIÓN DE DIRECTIVOS EN LA SALUD: UNA EVALUACIÓN DEL CONCEPTO DE GESTIÓN DE SALUD Y SUS

Deirdre Viana Chaves¹

Isabella Stefane Magalhães Medeiros²

Lívia Alves de Lima Chaves³

Maria Aurenilde Freire Chaves⁴

Resumo

Há grande preocupação com o Sistema Único de Saúde quanto ao que está em sua proposta e o que é desenvolvido na prática. Considera-se que o profissional responsável pela gestão em saúde, seja na rede pública ou privada, deve ter formação que o qualifique para ocupar tal cargo. Objetivou-se avaliar a atuação dos gestores da 10ª região de saúde do Estado do Ceará considerando os conhecimentos prévios sobre SUS e a Educação Permanente em Saúde na formação dos gestores. Estudo exploratório, desenvolvido de novembro de 2013 a junho de 2014 com 11 Secretários Municipais de Saúde. Ao final foi constatado que tais profissionais apresentam faixa etária variando entre 30 e 40 anos, sendo a maioria do gênero masculino e que muitos não apresentam formação acadêmica na área atuante. Por meio desta pesquisa ficou evidente não haver qualquer relação entre sexo ou idade e gerência eficiente. Conclui-se que tempo no cargo é fator importante, mas não essencial para o bom desempenho. Diante dos resultados apresentados, verificou-se que os gestores encontram-se capacitados na sua área de atuação, porém os mesmos identificaram muitas dificuldades para exercer sua função. Portanto, apesar da importância das capacitações para a excelência do desempenho profissional, diante da complexidade deste trabalho, os gestores necessitam de mais recursos para desempenhar adequadamente suas atribuições.

Palavras – chave: Gerência. Saúde. Capacitação

Abstract

There is great concern for the Health System as to what is and what his proposal is developed in practice. It is considered that the professional responsible for health management, whether in public or private, must have training that qualifies to hold such a position. This study aimed to evaluate the performance of the managers of the 10th health region of Ceará considering the previous knowledge of the NHS and Permanent Health Education in the training of managers. Exploratory study conducted from November 2013 to June 2014 with 11 Municipal Health Secretaries. Ultimately it was found that these professionals have ages ranging between 30 and 40 years, mostly male and many do not have academic training in acting area. Through this research it became clear that there is no relationship between age or sex and efficient management. It is concluded that the charge time is an important factor, but not essential for good performance. Given the results, it was found that managers are trained in their area of expertise, however, they identified many difficulties to carry out its function. Therefore, despite the importance of skills for excellence in job performance, given the complexity of this work, managers need more resources to adequately perform their duties.

Keywords: Management. Health. Training.

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

RESUMEN

Existe una gran preocupación para el Sistema de Salud en cuanto a lo que es y lo que su propuesta se desarrolla en la práctica. Se considera que el profesional responsable de la gestión de la salud, ya sea en público o en privado, deben tener una formación que cumple los requisitos para ocupar dicho cargo. Este estudio tuvo como objetivo evaluar el desempeño de los directivos de la región sanitaria 10 de Ceará considerando el conocimiento previo del NHS y la Educación Permanente en Salud en la formación de directivos. Estudio exploratorio realizado entre noviembre 2013-junio 2014, con 11 Secretarios Municipales de Salud. En última instancia, se encontró que estos profesionales tienen edades que oscilan entre los 30 y los 40 años, en su mayoría hombres y muchos no tienen formación académica en el área de actuación. A través de esta investigación se hizo evidente que no existe una relación entre la edad y el sexo y la gestión eficiente. Se concluyó que el tiempo de carga es un factor importante, pero no es esencial para un buen rendimiento. Dados los resultados, se encontró que los administradores están capacitados en su área de especialización, sin embargo, se identificaron muchas dificultades para llevar a cabo su función. Por lo tanto, a pesar de la importancia de las habilidades para la excelencia en el desempeño del trabajo, dada la complejidad de este trabajo, los gerentes necesitan más recursos para llevar a cabo adecuadamente sus funciones.

Palabras clave: Gestión, Salud, Entrenamiento

INTRODUÇÃO

Para ser um bom gestor na saúde é preciso conhecer bem o Sistema Único de Saúde (SUS), seus princípios e diretrizes, as políticas públicas de saúde, bem como ter conhecimento sobre administração e gerenciamento. Portanto, o indivíduo deve ser capacitado. Devido à gestão em saúde ser uma área que envolve vários segmentos, se faz necessário que o profissional que irá atuar neste âmbito seja qualificado, preparado para lidar simultaneamente com as esferas legal, ética e moral.

A partir de estudos e discussões pode-se perceber a inadequação entre teoria e prática, uma vez que, o SUS é regido por vários princípios que muitas vezes não são respeitados. Assim sendo, o profissional responsável pela gestão em saúde, seja na rede pública ou privada, deve ter formação que o qualifique para desempenhar adequadamente tal função.

Isto posto, este trabalho pretende estudar como se dá a atuação dos gestores da 10^a região de saúde do Estado do Ceará considerando os conhecimentos prévios destes a respeito do SUS e de que forma a Educação Permanente em Saúde pode contribuir na formação desses gestores a fim de torná-los aptos a atender as necessidades de saúde tendo os princípios e diretrizes do SUS como norteador dessas práticas. Uma vez que, a Educação Permanente em Saúde (EPS) é o instrumento adequado para formar e capacitar os gestores e com isto torná-los capazes para enfrentar os problemas concretos de saúde garantindo assim a melhoria da

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

qualidade da saúde, de acordo com as necessidades de cada caso.

Dessa forma, acredita-se que a educação permanente em saúde pode ser um instrumento para que este trabalhador desenvolva potencialidade crítica para participar na mudança da sua realidade. Assim, este estudo visa contribuir para a construção e estruturação do conhecimento adquirido, passando este a funcionar como subsídio para a reflexão crítica sobre o pensar e o fazer em saúde. Além disso, poderá servir de base para a realização de novas pesquisas.

Essa pesquisa busca trazer subsídios para uma integração maior entre ensino e serviço, percebendo que a atuação dos gestores está aquém do ideal e que, por isso, fazem-se necessárias mudanças na organização dos serviços e nos processos formativos.

Ademais, ter os princípios e diretrizes do SUS como eixo educativo e estruturante das propostas de mudanças, de tal forma que os atores envolvidos nesse processo possam obter instrumentos para a ampliação de seus conhecimentos levando a reflexão sobre suas práticas e a posterior ressignificação das mesmas, a fim de propiciar respostas mais adequadas e eficazes aos problemas de saúde.

Entende-se que a importância do estudo caracteriza-se por trazer contribuições para a sociedade tendo em vista a real necessidade e o compromisso social com a mudança do quadro de saúde da população, pois acredita-se ser a Educação Permanente em Saúde um dos caminhos para se atingir não somente essa mudança como também a emancipação dos sujeitos por meio da construção coletiva do saber.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa de caráter exploratório. O método utilizado neste estudo será a pesquisa qualitativa, por ser esta direcionada a investigação dos significados das relações humanas, em que suas ações são influenciadas pelas emoções e/ou sentimentos aflorados diante das situações vivenciadas no dia-a-dia (MINAYO, 2013). Visto que, a abordagem qualitativa constitui a opção adequada na medida em que permite ao pesquisador aprofundar-se “no mundo dos significativos das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 2003, p. 22).

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

O estudo foi desenvolvido de novembro de 2013 a junho de 2014 com 11 Secretários Municipais de Saúde que fazem parte da 10ª região de saúde do Estado do Ceará que concordaram em participar do estudo. O instrumento de coleta de dados utilizado, nesta investigação científica, foi um roteiro de entrevista, dividido em 4 partes: Identificação, Conhecimento sobre o SUS e Gestão em saúde, Participação em capacitações e Atuação, elaborado pelas pesquisadoras, contemplando os objetivos propostos para o estudo.

Os dados da pesquisa foram coletados no próprio ambiente de trabalho do gestor em saúde em dias previamente acordados entre pesquisador e sujeito do estudo e foram organizados e analisados seguindo os passos recomendados pela análise de conteúdo de Bardin (2011), mais especificamente com a etapa de categorização das informações.

A exploração do material foi realizada leituras sobre os relatos obtidos e, assim, criadas unidades de contexto e de registro dos resultados, desmembrando em unidades, a partir dos diferentes núcleos de sentido. Posteriormente, os resultados foram reagrupados em classes ou categorias culminando com a construção de uma tabela (tabela 1) e um quadro (quadro 1). Para a inferência e interpretação dos resultados, os conteúdos obtidos foram submetidos a análises reflexivas a partir da literatura pertinente ao tema (BARDIN, 2011).

O desenvolvimento do estudo atende aos preceitos da Resolução 466/12 de dezembro de 2012 do CNS/MS que trata da pesquisa envolvendo seres humanos. Também foram consideradas as cláusulas da Resolução 311/2007 referente ao Código de Ética dos profissionais de enfermagem, principalmente em seu capítulo III que discorre sobre a produção científica. O projeto de pesquisa foi apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) e aprovado segundo parecer número 706.894.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do estudo. Limoeiro do Norte – CE. 2014.

Variáveis F F% Faixa etária

30 a 40 anos	Acima de 50 anos	TOTAL
40 a 50 anos		

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Sexo	> 2 anos	36,4 9,0
Masculino	TOTAL	9,0
Feminino	Experiência em outro cargo	45,5 100
TOTAL	06 02 03 11	
Formação		18,2 63,6 18,2 100
Enfermeiro	08 03 11	de gestão Sim
Fisioterapeuta		Não
Administrador	04 01 01 05 11	TOTAL
Outros		
TOTAL	02 07 02 11	10 01 11
Tempo no cargo	54,5 18,2 27,3 100	
< 1 ano		91,0 9,0
1 a 2 anos		100
	72,7 27,3 100	

A Tabela 1 mostra que a maioria dos entrevistados foi do sexo masculino, com faixa etária variando de 30 a 40 anos. Quanto a formação acadêmica, quatro (36,4%) possuem graduação em enfermagem, um (9,0%) em fisioterapia, um (9,0%) em administração e cinco (45,5%) possuem outros tipos de formação, o que nos leva a refletir que, apesar de se tratar de um cargo em gestão em saúde, muitos não possuem formação acadêmica na área atuante.

Quando profissionais da saúde não se especializam para assumir um cargo de gestão, acabam por não desenvolver atividades administrativas adequadamente (SANTOS et al, 2012).

O tempo de atuação desses profissionais no cargo de gestão varia entre menos de um ano há mais de dois anos, destacando-se o período de 1 a 2 anos, representando 7 (63,6%) dos pesquisados e 10 (91,0%) deles já possuíam experiência em outro cargo de gestão.

Sabe-se da importância da educação permanente para o desenvolvimento das atividades com qualidade. Assim,

a incorporação da Educação Permanente na cultura institucional, com contribuição efetiva para a mudança do modelo assistencial, pressupõe o desenvolvimento de práticas educativas que foquem a resolução de problemas concretos, em um

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

processo de discussão em equipe, ou de autoavaliação, na perspectiva de buscar alternativas de transformação do processo de trabalho para o alcance de resultados mais efetivos e eficazes. Dessa forma, ela pode ser uma estratégia potente para transformação das práticas em saúde, pois possibilita a reflexão sobre o fazer cotidiano. (Ceará, 2011, p. 4).

Desta forma, a seguir, tem-se a distribuição dos participantes a partir da realização de cursos de capacitação e a relação destes cursos com o SUS.

Quadro 1 – Distribuição dos participantes segundo participação em capacitações e a relação com o SUS. Limoeiro do Norte-CE. 2014.

Variáveis*	F	F%
Curso	09	81,8
Sim	02	18,2
Não		

Tempo de realização	03	27,3
Há 5 anos	01	9,0
De 5 a 10 anos	04	36,4
Há Mais de 10 anos	03	27,3
Não informou		

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Nome do curso	01	9,0
Graduação em administração	05	45,5
Esp. Gestão em saúde	02	18,2
Esp. Em Auditoria	01	9,0
Esp. Saúde Pública	02	18,2
Esp. Sistemas de Saúde	01	9,0
Esp. Gestão do Trabalho	01	9,0
Esp. Educação na saúde	01	9,0
Planejamento do SUS	03	27,3
Gestão e Auditoria	01	9,0
Gestão Pública	03	27,3
Controle e Avaliação em Regulação e Auditoria	01	9,0
Aperfeiç. Gestão do Trabalho		
Relação com o SUS	07	63,6
Sim	01	9,0
Não	03	27,3
Não realizaram curso		
Conhecimento anterior ao cargo	02	18,2
Nenhum	06	54,5
Experiência prática	02	18,2
Cursos realizados	01	9,0
Temáticas específicas		

*Os gestores optaram por mais de uma variável

De acordo com o Quadro 1, verificou-se que nove gestores (81,8%) participaram de

curso na área de gestão, sendo que quatro (36,4%) deles realizaram o curso há mais de 10

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

anos, e somente três (27,3%) realizaram nos últimos 05 anos. Estes dados ressaltam a necessidade de aperfeiçoamento contínuo por parte dos gestores.

Diante disso, não se pode esquecer que tão importante quanto desenvolver trabalho adequado as habilidades, o colaborador deve estar desempenhando atividades compatíveis aos seus conhecimentos. Não basta somente possuir experiência e conhecimento técnico, pois com a globalização, as informações fluem de forma muito rápida e os profissionais precisam estar atualizados. (SANTOS et al, 2012, p.4)

Dentre os cursos realizados, cinco participantes (45,5%) possuem Especialização em Gestão em Saúde, três (27,3%) tem Aperfeiçoamento em Gestão e Auditoria e três (27,3%) em Controle e Avaliação em Regulação e Auditoria (CARA). Sete (63,6%) dos participantes da pesquisa relataram que os cursos realizados tinham relação com o SUS e três não realizaram nenhum curso. Com relação aos cursos citados, alguns gestores optaram por mais de uma variável.

Conhecimento sobre gestão

No que se refere ao conhecimento sobre gestão, anterior ao cargo, seis (54,5%) dos sujeitos pesquisados referiram possuir experiência prática para desenvolver suas atividades de gestor. Ressalta-se que dois (18,2%) participantes mencionaram não ter nenhum conhecimento teórico sobre gestão antes de assumir o cargo atual.

Corroborando com essa ideia outro estudo realizado com gerentes de hospitais aponta que no que concerne a experiência profissional, a maioria dos investigados já tinha vínculo na instituição há vários anos, tendo atuado em outros cargos antes de assumir a gerencia, ressaltando assim a contribuição da experiência na área assistencial para a capacidade de gerenciar (FURUKAWA, CUNHA, 2011).

Dificuldades na gestão

As dificuldades relatadas pelos profissionais incluem: gestão de pessoas; recursos financeiros; falta de operacionalização e descumprimento dos princípios do SUS; descumprimento das responsabilidades do estado; transferências de responsabilidade; autonomia limitada; morosidade nos procedimentos jurídicos (licitações); falta de

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

conhecimento; insuficiência de educação permanente; falta de credibilidade do SUS pela população; influência de questões políticas para resolução de problemas e necessidades e recursos humanos insuficientes.

Em diversas situações, verifica-se que o setor público é sub-financiado, sendo este fato utilizado como justificativa pelos gestores para falta de recursos financeiros e má qualidade dos serviços. Entretanto, em muitas situações com organização é possível melhorar o serviço sem gerar custos (ALBARELLO, 2006).

A gestão pública precisa implantar ações que melhorem a qualidade de vida da população de forma gradativa, mantendo a estabilidade das condições através de políticas e esforços a fim de que a situação não se torne precária diante das crises (ALBARELLO, ALBARELLO e SIEDENBERG, 2006). Assim sendo, estas ações poderão contribuir para melhorar a credibilidade do SUS perante a população.

Ações desenvolvidas

Na visão dos gestores públicos participantes do estudo, os principais papéis desempenhados por eles são: planejador, organizador, articulador, incentivador, condutor, facilitador, líder, defensor, fortalecedor do SUS, ordenador de despesa e interlocutor entre a gestão e a sociedade.

Um dos participantes do estudo, quando questionado sobre o assunto, ressaltou que desenvolve todas as ações de saúde “... porém falta conhecimento para gerir os recursos do fundo municipal”.

Um bom gestor deve ter uma conduta integradora, proporcionando fluidez nas rotinas organizacionais, não se mantendo presos a teorias e técnicas ultrapassadas e encorajando a equipe a enfrentar e superar dificuldades contribuindo assim para que os serviços oferecidos ganhem destaque e se tornem diferenciados dos demais. (SANTOS et al, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa ficou evidente não haver qualquer relação entre sexo ou idade

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

e gerência eficiente. Conclui-se que tempo no cargo é fator importante, mas não essencial para o bom desempenho, pois há tendência a melhorar competências profissionais com o exercício das funções, desde que haja conhecimento técnico.

Diante dos resultados apresentados, verificou-se que, ao contrário do que se esperava, os gestores encontram-se capacitados na sua área de atuação, porém os mesmos identificaram muitas dificuldades para exercer sua função. Portanto, ressalta-se que apesar da importância das capacitações para a excelência do desempenho profissional nas instituições de saúde, diante da complexidade deste trabalho, os gestores necessitam de mais recursos para desempenhar adequadamente suas atribuições.

Desta forma, deve-se considerar as características de cada profissional, entendendo que o perfil de gerência ideal pode ser alcançado através de seus talentos e atributos pessoais, bem como através de uma atualização contínua e da provisão de todos os recursos necessários para o desenvolvimento eficiente dessa função contribuindo assim para a melhoria da qualidade da saúde do país.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, C. B. O papel do administrador na gestão pública. R. Administração. Frederico Westphalen. V.5, n.9, p. 49-71, dez. 2006. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/878/1353>. Acesso em: 01 jul. 2014.

ALVES, V. S. Um modelo de educação em saúde para o Programa Saúde da Família: pela integralidade da atenção e reorientação do modelo assistencial. **Interface-Comunicação, Saúde e Educação**, v.9, n.16, p.39-52, set.2004/fev.2005.

BARBOSA, P. R.; CARVALHO, A. I. de. **Organização e funcionamento do SUS**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010. 190p.

BRASIL. Ministério da Saúde. Lei Orgânica de Saúde 8.080-90. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. Brasília: Ministério da Saúde, 1990.

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

_____. Ministério da Saúde. Portaria Nº198 GM/MS. Brasília: Ministério da Saúde, 2004a .

_____. Ministério da Saúde. Portaria nº 399/GM de 22 de fevereiro de 2006. Aprova as Diretrizes Operacionais do Pacto. EPS Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

_____. Portaria No. 1.996, de 20 de agosto de 2007. Dispõe sobre as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Educação Permanente em Saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, n. 162, 22 ago. Seção 1. 2007a. _____.

Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 1996/07 de 20 de Agosto de 2007. Substitui a Portaria GM/MS nº 198, de 13 de fevereiro de 2004. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Brasília: Ministério da Saúde, 2007b.

_____. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. HumanizaSUS: Documento base para gestores e trabalhadores do SUS / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. – 4. ed. – Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2008. 72 p. : il. color. (Série B. Textos Básicos de Saúde)

CAMPOS, G. W. S. *Saúde Paideia*. São Paulo: Hucitec, 2006.

CEARÁ, UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Faculdade de Medicina. Núcleo de Tecnologias e Educação a Distância em Saúde. **Curso de especialização em saúde da família: tecnologia para abordagem do indivíduo, da família e da comunidade - práticas pedagógicas em atenção básica à saúde**. Fortaleza, 2011. Disponível em:<http://www.medicina.ufc.br/unasus/cesf/disciplina/aula_03/index.html >. Acesso em: 17 out. 2013.

CECCIM, R.B.; FEUERWERKER, L. C. M. O Quadrilátero da Formação para a Área da Saúde: Ensino, Gestão, Atenção e Controle Social. *PHYSIS: Rev. Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 14(1): 41-65, 2004.

CECCIM, R.B. Educação Permanente em Saúde: de descentralização e disseminação da capacidade pedagógico na saúde. *Ciênc. Saúde Coletiva*. 2005, v.10, n.4, p. 975-986.

FIGUEIREDO, N. M. A. de. (Org.) **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2. ed. rev. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2007.

FURUKAWA, P.O., CUNHA, I.C.K.O. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem [online]*. jan.-fev. 2011. Acesso em: 01

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

jul. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15.pdf

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Editora Atlas 2006. MENDES,

E. V. **Uma agenda para a saúde**. 2. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 1999.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 13. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2013.

MONTANA, P. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MOTTA, J. I. J.; BUSS, P.; NUNES, T. C. M. *Novos Desafios Educacionais para a Formação de Recursos Humanos em Saúde*. In: Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde. Departamento de Gestão da Educação na Saúde. **Ver – SUS Brasil: cadernos de textos**. Brasília: Ministério da Saúde, 2004, p.174-181. (Série B. Textos Básicos de Saúde)

PAIM J.S.; TEIXEIRA C.F. Política, planejamento e gestão em saúde: balanço do estado da arte. **Rev. Saúde Pública** 2006; 40 (N. Esp.): 73-78.

PINHEIRO, R.; LUZ, M.T. Práticas eficazes x modelos ideais: ação e pensamento na construção da integralidade. In: PINHEIRO, R.; MATTOS, R. (Orgs.). **Construção da integralidade: cotidiano, saberes e práticas em saúde**. 4 ed. Rio de Janeiro: IMS/UERJ –

CEPESC - ABRASCO, 2007. 228p. Disponível em:

http://www.lappis.org.br/site/images/stories/livros/textos_livros/livro_construcao_cap1_PINHEIRO_LUZ.pdf. Acesso em: 18 de nov. 2013.

SANTOS, I. E. R., ARRUDA, J. S. Análise do perfil profissional dos gestores dos hospitais particulares da cidade de Aracaju-SE. **Rev Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira**.

Ano V, nº 07, setembro 2012. Disponível em:

http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao07/Analise_do_Perfil_Profissional_dos_Gestores_dos_Hospitais_Particulares_da_Cidade_de_Aracaju_SE.pdf. Acesso em: 01 jul. 2014.

VIEGAS, S. M. da F.; PENNA, C. M. de M. O SUS é universal, mas vivemos de cotas.

Ciência & Saúde Coletiva [online], v.18, n.1: 181-190, Rio de Janeiro, Jan. 2013. Disponível em: <http://www.scielosp.org/pdf/csc/v18n1/19.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2013.

¹ Farmacêutica. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

² Enfermeira. Especialista em Saúde Pública. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

³ Enfermeira. Especialista em Enfermagem em Saúde e Segurança do Trabalho e Saúde da Família. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁴ Pedagoga. Pós graduando em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

⁵ Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora Adjunto da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.