



UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR
FACULDADE DE ENFERMAGEM

DANIELA SILVA SOARES

O GERENCIAMENTO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE

Salvador- BA

2019

DANIELA SILVA SOARES

O GERENCIAMENTO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE

Projeto de pesquisa apresentado à disciplina de TCC II do curso de Enfermagem da Universidade Católica do Salvador, como parte dos requisitos para aquisição do título de Bacharel em Enfermagem. **Linha de Pesquisa:** Gestão e Gerenciamento em Rede Básica de Saúde

Orientadora: Prof.^a Flavia Prazeres Reis.

Salvador- BA

2019

DEDICATORIA

Dedico todo a minha caminhada ao Espírito Santo por ter me dado força para superar as dificuldades que tive que enfrentar para chegar até aqui. Aos meus amores minha mãe e ao meu pai por estar comigo e sonhar meus sonhos. Aos meus irmãos e a um dos presentes mais lindos que ganhei nesta caminhada, minha sobrinha Helena.

AGRADECIMENTO

Primeiramente agradeço ao Senhor Deus, por ter me dado muita força e saúde para vencer cada obstáculo.

A Universidade Católica do Salvador, que me proporcionou as condições necessárias para chegar até aqui.

Agradeço minha Prof.^a Maísa Martins por toda orientação e ajuda que me foram dados.

Um agradecimento muito especial as minhas orientadoras e que fizeram muita diferença nessa caminhada, não só como orientadoras, mas como professoras, Prof.^a Flavia Prazeres, por ter me aceito como orientanda com muito prazer, gratidão pela paciência, dedicação e ensinamentos que possibilitaram que eu realizasse este trabalho e a minha Prof.^a Elaine Magalhães, por ter sido minha referência quando retornei para terminar um sonho. Obrigada por toda sua atenção, dedicação, e esforço para eu ter segurança não só no trabalho, mas na minha vida acadêmica.

Gratidão por todos os professores que passaram por minha vida, eu aprendi com cada um. Carrego comigo só as lembranças boas de vocês.

O GERENCIAMENTO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE

Daniela Silva Soares¹
Flavia Prazeres Reis²

Introdução: A Atenção Primária é a principal porta de entrada da população para o serviço público de saúde, ofertados nas Unidades Básicas e Unidades Saúde da família. Para o gerenciamento das unidades é necessário à figura de um gestor que na maioria das vezes passa por dificuldades. **Objetivo:** Esta pesquisa tem por objetivo de verificar, quais os desafios frente a gestão na APS e as práticas da gestão no serviço da APS no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). **Metodologia:** Trata-se de uma revisão de literatura, do tipo estudo de revisão integrativa de literatura, introduzido na área de gerenciamento. **Resultado:** Após os estudos observou que o processo de gerenciamento passa por inúmeras dificuldades como a falsa autonomia que os gestores têm que resolver os problemas das unidades, a grande demanda de usuários, falta de recursos humanos, matérias, insumos e alimentação do sistema de informação. **Conclusão:** Mesmo com inúmeras dificuldades na atenção primária, e sendo notório que as dificuldades enfrentadas no gerenciamento observa o papel fundamental do gerente.

Palavras-chaves: Gerenciamento. Dificuldades. Atenção Primária à Saúde. Gerente.

¹ Graduanda em Enfermagem – E- mail: soares8dani@hotmail.com

² Docente do curso de Enfermagem da Universidade Católica do Salvador – E- mail: flaviaprazeres@hotmail.com

MANAGEMENT IN PRIMARY HEALTH CARE

Daniela Silva Soares¹
Flavia Prazeres Reis²

Introduction: Primary Care is the main entry point of the population for the public health service, offered in the Basic Units and Health Units of the family. For the management of the units is necessary to the figure of a manager who most of the time goes through difficulties. **Objective:** The objective of this research is to verify the challenges facing management in PHC and management practices in PHC service within the scope of the Unified Health System (SUS). **Methodology:** This is a literature review, of the type of integrative literature review, introduced in the area of management. **Result:** After studying, he observed that the management process goes through numerous difficulties such as false autonomy that managers have to solve the problems of the units, the great demand of users, lack of human resources, materials, inputs and information system. **Conclusion:** Even though there are many difficulties in primary care, and it is notorious that the difficulties faced in the management notes the fundamental role of the manager.

Keywords: Management. Difficulties. Primary Health Care Manager.

¹ Graduanda em Enfermagem – E- mail: soares8dani@hotmail.com

² Docente do curso de Enfermagem da Universidade Católica do Salvador – E- mail: flaviaprazeres@hotmail.com

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 METODOLOGIA	9
3 RESULTADO	11
4 DISCUSSÃO	18
4.1 Os desafios da gestão na APS	18
4.2 As práticas da gestão no serviço APS	20
4.2.1 Planejamento/ Organização	21
4.2.2 Conhecimento Técnico	22
4.2.3 Comunicação	22
4.2.4 Humanização	22
4.2.5 Liderança	23
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

A Atenção Primária a Saúde (APS) é porta de entrada para saúde no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) caracterizando-se por um conjunto de ações ligado à saúde tanto no pessoal como no coletivo. Adotando estratégia de promoção e a proteção, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a redução de danos e a manutenção da saúde. Objetivando sempre o desenvolver de uma atenção integral que impacte positivamente na situação de saúde das coletividades (BRASIL, 2018).

Ao descentralizar a gestão dos serviços de saúde para os municípios (Lei 8080 de 1990), houve a transferência de responsabilidades, possibilitando maior autonomia aos municípios. Neste processo, os municípios ao assumirem a gestão do SUS, estruturaram uma ampla rede de serviços de saúde, no nível da APS tornando-se os principais gestores da força de trabalho no SUS (CARVALHO, 2013).

Com o crescente aumento da população usuária do SUS, veio também o crescimento na demanda dos serviços ofertados, mesmo assim ainda é insuficiente para atender o alto crescimento, tornando o trabalho gerencial cada vez mais desafiador, já que os usuários sabem dos seus direitos no âmbito da saúde e tendem a cobrar uma assistência eficaz (SILVA, 2011).

Para o Ministério da Saúde (MS), o gerente da APS tem a função de contribuir para o aprimoramento e qualificação do processo de trabalho nas Unidades de Saúde, em especial ao fortalecer a atenção à saúde prestada pelos profissionais das equipes à população, por meio de função técnica-gerencial (BRASIL, 2017). Esse processo, entretanto, não está isento de barreiras. Destaca-se também que os gerentes têm o gerenciamento dificultoso pelas questões hierárquicas e passíveis às intervenções políticas (CANO FERNANDES; CORDEIRO, 2018).

A perspectiva da APS é a atuação de uma equipe multiprofissional que desenvolve diversas atividades em seu território para que as mesmas sejam desenvolvidas com

êxito. É necessária uma liderança habilitada, capacitada e com condições adequadas de trabalho para efetivação satisfatória da gestão.

Diante do exposto, este estudo foi de fundamental importância para entender o processo de trabalho gerencial com objetivo de verificar, quais os desafios frente a gestão na APS e as práticas da gestão no serviço da APS no âmbito do SUS.

2 METODOLOGIA

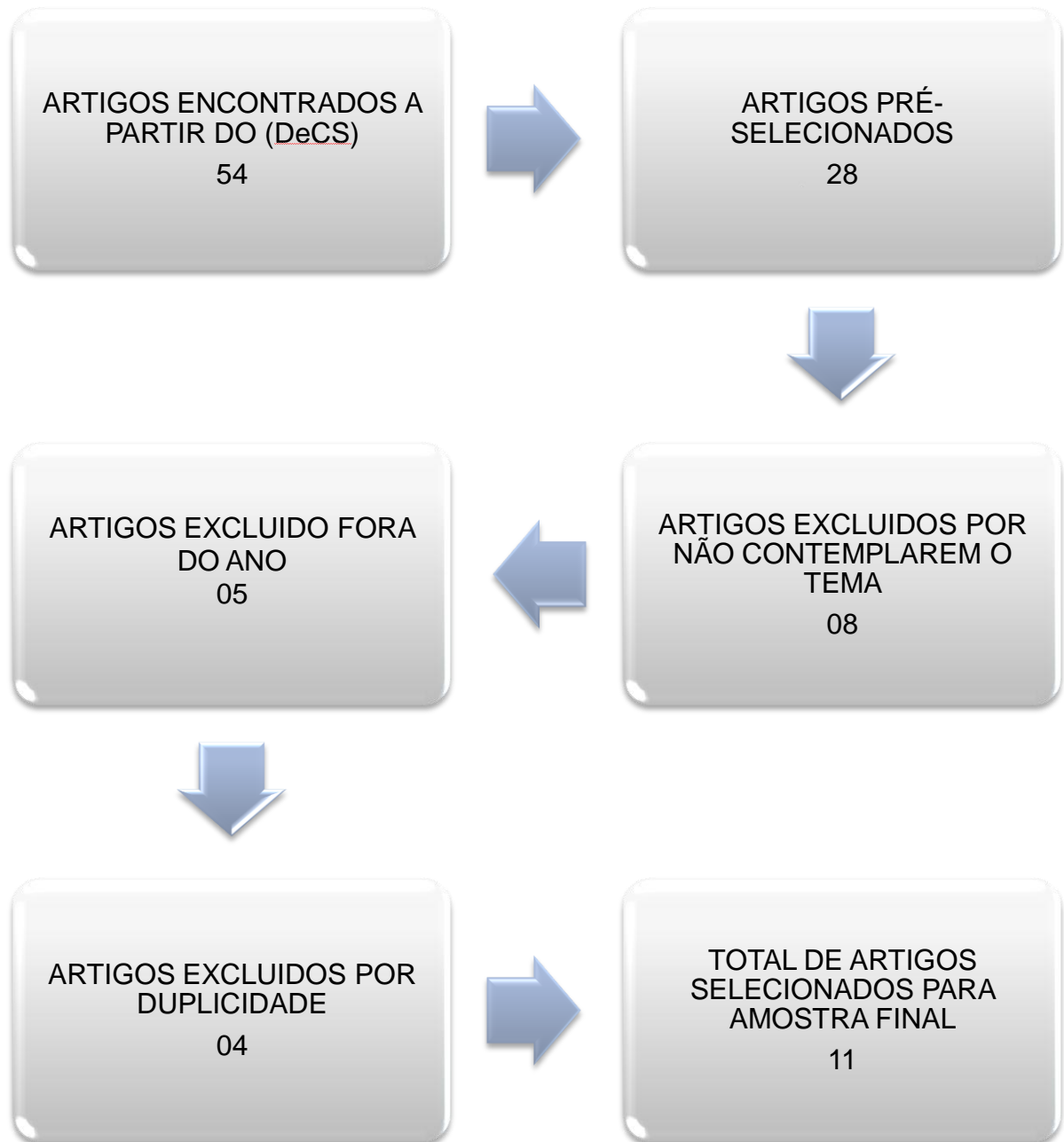
Trata-se de um estudo de revisão integrativa de literatura. Para o levantamento dos artigos foram realizadas buscas através de bases de dados especializadas na área de saúde sendo elas: Scientific Eletronic Library online (SCIELO), Google Acadêmico, Literatura Latino-Americana, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e também materiais da literatura cinzenta.

Utilizou-se os seguintes descritores através da consulta aos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Gerenciamento. Dificuldades. Enfermagem. Atenção Primária à Saúde. Gerente. Como critérios de inclusão utilizados foram artigos específicos sobre o tema, nacionais e disponíveis em português, entre os anos de 2009 a 2018, e que estivessem com disponibilidade do texto livre e completo. Foram excluídos artigos com duplicidade, que não estivessem dentro do tema, ano e idioma escolhido, como também estudos de revisão. O período de busca e leitura dos artigos foi de março a maio de 2018 e março a abril 2019.

Após as buscas, foram encontrados 54 artigos utilizando os descritores citados, e, desses 54 artigos foram pré-selecionados 28 artigos para uma leitura detalhada dos títulos e resumos das publicações, logo após uma leitura minuciosa foram excluídos 17 artigos por não contemplarem os critérios de inclusão e o tema do estudo, restando 11 artigos.

Foi criado um fluxograma com a finalidade de apresentar todo o processo de busca dos artigos (Figura 1).

Figura 1 – Fluxograma da seleção amostral e dos critérios de inclusão e exclusão da revisão integrativa final



Fonte: Elaborada pelo autor

3 RESULTADOS

Após análise dos artigos, verificou-se que a prevalência dos estudos escolhidos sobre o tema, em relação ao ano de publicação foi: 27,28% no ano de 2016, 18,18% nos anos de 2009, 2011 e 2014, e 9,09% nos anos de 2015 e 2018, mostrando que é um tema atual. Os locais escolhidos pelos autores para realizar as pesquisas, 54,55% em Unidade Básica de Saúde (UBS); 18,18% nas Unidades Saúde da Família (USF); 9,09% ambas as unidades e 18,18% na Rede Municipal de Saúde (Quadro 1).

Com relação aos locais em que os estudos foram desenvolvidos nas diferentes regiões verifica-se a maior prevalência na região Sul 63,64%, em seguida região Sudeste com 27,27% e a 9,09% a região centro-oeste (Quadro 1).

Com relação à graduação dos gerentes observou-se que 90% eram enfermeiros com prevalência do sexo feminino e com sua grande maioria a mais de um ano no cargo (Quadro 1).

Com o propósito de facilitar a análise e apresentação, foi feita a categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados (Quadro 1).

Quadro 1- Categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados, que contemplam o tema do trabalho.

AUTOR/ ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
FERNANDES; CORDEIRO, 2018	O Gerenciamento de Unidade Básica de Saúde no Olhar dos Enfermeiros Gerentes.	Discutir as dificuldades encontradas e enfrentadas pelos gerentes da Unidade Básica de Saúde.	Estudo qualitativo, descrito e exploratório.	A análise dos dados resultou em três categorias. São elas as Dificuldades relacionadas às condições de trabalho, Dificuldades relacionadas à centralização das decisões e Dificuldades relacionada à rede de atenção.
NUNES <i>et al.</i> , 2016	Trabalho gerencial em Unidades Básica de Saúde de município de pequeno porte no Paraná, Brasil	Compreender os aspectos que podem afetar o cotidiano do trabalho gerencial em uma UBS de MPP de três regiões de Saúde do norte do Paraná	Estudo qualitativo	A gerência de UBS em MPP revelou-se uma atividade complexa, dialeticamente afetada por aspectos relacionados às dimensões organizacional, política e relacional.

Quadro 1- Categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados, que contemplam o tema do trabalho (continuação).

AUTOR/ ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
LANZONI; MEIRELLES; MEIRELLES, 2016.	Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à Saúde: uma teoria fundamentada nos dados.	Compreender as práticas de liderança exercidas por enfermeiros inseridos nos serviços de Atenção Primária à Saúde em um município na região sul do Brasil.	Pesquisa qualitativa	A liderança foi entendida como recurso no processo de cuidar/gerenciar pessoas e de desenvolver uma equipe de líderes, visando à organização e à qualificação do trabalho em saúde. Indica-se o resgate da atuação clínica do enfermeiro, para a manutenção de suas contribuições na equipe de saúde e o fortalecimento do binômio líder/cuidador.
FISCHER; BORGES; BENITO, 2016	Percepção do enfermeiro sobre a Gerência da Atenção Primária no Município de Pedro Canário.	Analisar as percepção dos enfermeiros, que atuam na Atenção Primária à Saúde. no município Pedro Canário- ES, a respeito do trabalho gerencial do enfermeiro.	Pesquisa qualitativa	Os relatos dos enfermeiros desvelam que os mesmos possuem total compreensão sobre o valor do trabalho em equipe e da importância de se tentar ao máximo atender as necessidades dos usuários de saúde, porém também foi possível identificar falhas quanto à interpretação do processo de trabalho gerencial, uma vez que para alguns dos sujeitos o gerenciamento limita-se ao ato de coordenar e outros apresentam distorção do significado de gerência.

Quadro 1- Categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados, que contemplam o tema do trabalho (continuação).

AUTOR/ ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
PAES <i>et al.</i> , 2015	O Uso de Indicadores como Ferramenta de Gestão na Estratégia Saúde da Família.	Verificar o uso de indicadores de saúde no cotidiano do trabalho de enfermeiros gerentes da estratégia saúde da família, em um município de médio porte do interior do estado de Santa Catarina, Brasil.	Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa.	Os indicadores são concebidos como uma possibilidade para o planejamento e avaliação das ações em saúde na estratégia saúde da família, embora tenha se evidenciado certo distanciamento entre teoria e prática.
CARVALHO <i>et al.</i> , 2014	Gerência de Unidade Básica de Saúde em Municípios de Diferentes portes Perfil e instrumentos gerenciais utilizados	Identificar as características dos gerentes, o uso dos instrumentos gerenciais na atenção básica e analisar diferenças destes aspectos em municípios de diferentes portes populacionais.	Estudo transversal descritivo. Abordagem quantitativa.	A maioria das gerentes era sexo feminino enfermeiras e pós-graduadas. Nos pequenos municípios eram mais jovens, tinham menores salários e experiência. O uso do instrumento gerencias foi expressivo tanto na organização como na gestão do trabalho, porém foram menos utilizados nos pequenos municípios

Quadro 1- Categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados, que contemplam o tema do trabalho (continuação).

AUTOR/ ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
ROMAGNOLLI; CARVALHO; NUNES, 2014	Gestão de unidade básica de saúde em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidades e dificuldades relacionadas	Analisar o cotidiano do trabalho de gerentes e o uso de instrumentos para o gerenciamento de unidades básicas de saúde (ubs)	Estudo qualitativo	Ressalta-se o caráter dialético das situações do cotidiano que interferem no trabalho gerencial, que ora facilitam ora dificultam o trabalho
BRONDANI; HECK; CEOLIN, 2011	Atividades Gerenciais do Enfermeiro na estratégia de saúde da família	Identificar as atividades realizadas pelo enfermeiro atuante na Estratégia de Saúde da Família, enfatizando as ações gerenciais.	Estudo qualitativo	As ações em saúde realizadas pelos enfermeiros estão de acordo com o preconizado pelo Ministério da Saúde, com exceção das atividades de vigilância em saúde. A função de enfermeiro ainda possui contradições, pois alguns compreendem as atividades gerenciais como desvio do cuidado ao usuário, considerando a assistência e gerenciamento, funções dicotômicas, demonstrando o despreparo em realizar esta tarefa.

Quadro 1- Categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados, que contemplam o tema do trabalho (continuação).

AUTOR/ ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
PEDUZZI, <i>et al.</i> , 2011	Trabalho em Equipe na Perspectiva da Gerência de Serviços de Saúde: Instrumentos para a construção da prática interprofissional.	Estuda-se a contribuição da ação gerencial para a promoção da prática interprofissional.	Pesquisa Quantitativo.	Conclui-se que a comunicação e demais ferramentas quando aplicadas à promoção do trabalho em equipe estão orientadas ao trabalho, isto é, à atenção eficaz e eficiente às necessidades de saúde dos usuários.
WEIRICH, <i>et al.</i> , 2009	O Trabalho Gerencial do Enfermeiro na Rede Básica de Saúde.	Identificar elementos do trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde de Goiânia-GO.	Pesquisa exploratória descritiva, de base quantitativa	Apontam aspectos que fortalecem e tornam mais visíveis as ações gerenciais dos enfermeiros, ao mesmo tempo que mostram as fragilidades do trabalho gerencial na Rede Básica de Saúde.

Quadro 1- Categorização dos artigos selecionados, com autor, ano de publicação, título, objetivos do estudo, tipo de estudo e resultados, que contemplam o tema do trabalho (continuação).

AUTOR/ ANO	TÍTULO	OBJETIVOS	TIPO DE ESTUDO	RESULTADOS
FERNANDES <i>et al.</i> , 2009	Gerência De Serviços De Saúde: Competências Desenvolvidas E Dificuldades Encontradas Na Atenção Básica	Conhecer o perfil e verificar as competências, atribuições e habilidades gerenciais, no nível de estrutura da atenção básica; identificar as dificuldades e facilidades em relação às suas atribuições e em relação à gestão de pessoas.	A pesquisa é um estudo de caso.	Constatou-se que todas as gerentes possuem habilidades gerenciais, que abrangem a comunicação, a organização de tarefas, o planejamento de ações e a negociação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 DISCUSSÃO

4.1 Os desafios da gestão na APS

Na APS, torna-se necessário um gerenciamento eficaz e que tenha a capacidade de suprir as necessidades do atendimento nas unidades, capaz de garantir os serviços ofertados, assegurando o atendimento dos usuários, articulando e assegurando o processo de trabalho em saúde junto à equipe de multiprofissionais (FERNANDES *et al.* 2009). Acrescentando com Brondani *et al.* (2011) que as dificuldades no exercício do gerenciamento é a conciliação nas atividades, estrutura física, falta de capacitação dos profissionais, ligações políticas, falta de comprometimento dos profissionais, ausência de apoio do município e autonomia.

Para Fernandes & Cordeiro (2018) a autonomia é expressa pelo autor como uma falsa autonomia e isso atribui a falta de respaldo e pressões políticas dificultando o desenvolvimento do trabalho e inviabilizando na execução de mudanças para unidade de saúde que por muitas vezes precisa obedecer às ordens do nível distrital, onde a gerencia mesmo sabendo que em alguns casos não é a melhor alternativa tende a obedecer, e na maioria das vezes sofrem intervenções políticas sendo pressionados a realizar atividades que fogem da sua própria vontade e competência.

A não participação dos gestores é atribuída pela falta de conhecimento ou por questão política/partidária, não possuem o preparo e as habilidades para o cargo e culmina com uma gestão centralizada e descontinuada. Sendo assim, não compreendendo a complexidade do setor (FERNANDES; CORDEIRO, 2018).

Nos municípios de pequeno porte essa falta de autonomia é mais vivenciada pelo gerente. O autor destaca que a política influencia muito, pois a grande maioria dos profissionais foi indicação política, logo, quando o gerente necessita desenvolver suas atividades é bloqueado pelo profissional que não aceita suas decisões e se reporta ao prefeito ou secretário de saúde do município (NUNES *et al.* 2015)

Outra problemática vivenciada pelo gerente é a não efetividade da comunicação. É relatada por Fernandes *et al.* (2009) a falta de compromisso dos funcionários para desenvolver suas atividades, sendo que muitos não se enquadram no perfil de profissional citado pela portaria da APS, e com a falta de tempo para reuniões e certa ausência de punições para o servidor público. Também a dificuldades de fazer reuniões, relatando diferentes horários de trabalho da equipe, pouca disponibilidades, principalmente dos médicos, falta de estrutura adequada. As dificuldades expressas mostra a interrupção de uma comunicação (PEDUZZI *et al.*, 2011).

Outro aspecto é os recursos humanos (RH), o déficit de profissionais apresenta como um problema no trabalho do gerente da unidade, tendo que assumir múltiplas funções, gerando sobrecarga de atividades e prejudicando no atendimento prestado aos usuários. Aliado a isso vem à deficiência de recursos materiais e infraestrutura. Com alta demanda de usuários, não houve uma evolução nas estruturas físicas, equipamentos das unidades e insumos. A grande falta de materiais para exercer certas atividades e exames, isso, faz com que os profissionais deixem de prestar os serviços para a população, causando insatisfação do usuário (FERNANDES; CORDEIRO, 2018).

Weirich *et al.* (2009) fala que é insuficiente o serviço prestado ao usuário logo a qualidade de atendimento é precária. Ressalta ainda que as redes de serviços devem evoluir para atender melhor a população.

A rede de informação é outra dificuldade vivenciada, pois deixa de alimentar o sistema através de relatórios e notificações, as inúmeras planilhas e relatórios que não têm finalidades específicas tendem a tomar o tempo do gestor de estar desenvolvendo outras atividades. A baixa remuneração coerente com as responsabilidades e as funções é o maior índice de insatisfação, gerada pelo cargo (FERNANDES; CORDEIRO, 2018).

4.2 As práticas da gestão no serviço APS

Para falar sobre as práticas da gestão é importante falar como deve ser o perfil desse gerente. Segundo a Sociedade Brasileira de *Coaching*, ser gerente é muito mais do que conduzir. É ter a capacidade de descobrir e aproveitar os pontos fortes de cada colaborador. É assegurar o bom desenvolvimento. A motivação, liderança e facilidade de comunicação são algumas características do bom gerente (MATTA, 2013).

Na Portaria nº 2.436, o perfil de um gerente da APS deve ser de um profissional qualificado, de preferência com nível superior para gerenciar, que tem por objetivo contribuir para o aprimoramento e qualificação do trabalho nas unidades, fortalecendo a atenção prestada pelos profissionais das equipes à população. Garantindo educação continuada, principalmente no aprimoramento da informatização para os registros eletrônicos (BRASIL, 2017).

Para melhor compreender o caminho sobre as práticas da gestão, foi elaborado um organograma que detalha o gerente e as características fundamentais para uma gerência eficaz em meio os desafios enfrentado na APS (Figura 1). A figura foi construída com base no que os autores descreveram como deve ser o perfil desse gerente.

Figura 1- Características Fundamentais do Gerente na APS.



Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.1 Planejamento/ Organização

Romagnolli *et al.* (2014) o planejamento é a principal arma do gerente para organização do trabalho. Ele ressalta uma ação conjunta com trabalho da equipe e a epidemiologia para traçar estratégia na comunidade que atuam. Apontando o sistema de informação, o Sistema Nacional de Nascidos Vivos (SINASC), Sistema Nacional de agravos de Notificação (SINAN), Sistema de Informação sobre Mortalidade (SIM) e Sistema de Pactuação de Indicadores de Saúde (SISPACTO), como o maior aliado no planejamento, influenciando para determinar as ações em saúde na unidade. Em concordância Paes *et al.* (2015) diz que o planejamento é uma prática integrante do cotidiano de trabalho e os indicadores acabam fornecendo subsídio para organização no processo de trabalho, definição de prioridades e estratégias a serem implementadas.

4.2.2 Conhecimento técnico

Lanzoni *et al.* (2016) ressalta a importância da qualificação dos profissionais que trabalha na APS, pois atuam com uma sucessão de elementos, trazendo como exemplo o sistema de redes que é bastante complexa. Requer um conhecimento, pois trabalha com alta demanda, desde recém-nascido ao idoso, doença aguda e crônica, com aspectos relacionais e sociais. Fernandes & Cordeiro, (2018) apresenta como alternativa para conhecimento técnico educação permanente para obter qualificação melhor para o gerente. Ministério da Saúde (2017) fala que a educação permanente é uma importante ferramenta para ajudar no processo de trabalho visando a organização desenvolvimento da prática na melhoria do cuidado na assistência a população. Em concordância, Pinheiro (2009) ver a necessidade de buscar qualificação através da pós- graduação, especialização, mestrado e curso de aperfeiçoamento.

4.2.3 Comunicação

Em concordância Carvalho *et al.* (2014) e Oliveira *et al.* (2017) referem que uma das estratégias para comunicação é o dialogo, tanto gerente/equipe tanto equipe/usuário. Esta ferramenta deve ser usada sem permitir ruído na comunicação por isso há necessidade de grupos para reuniões nas unidades, para estabelecer metas, discutir casos, trocar informações, educação continuada, incentivar os profissionais a qualificação através de cursos ofertados pelo SUS exclusivo para trabalhadores APS, esclarecer para equipe a importância da união entre eles. Com isso eles conseguem trocar informações, conhecer melhor a comunidade e através do sistema da epidemiologia traçar estratégias para educar a comunidade, esclarecer sobre agravos e doenças com foco em melhoria da saúde, educando e passando confiança ao usuário/comunidade, mesmo com pouco recurso.

4.2.4 Humanização

Ficher *et al.* (2016) diz ser necessário a busca da humanização nas prática de ações em saúde. Tanto trabalhando com a equipe de saúde, através da valorização do

profissional, fazendo com que ele tenha satisfação no trabalho, mesmo em meio a tantos desafios a serem enfrentados e também com o usuário/comunidade. Pois a satisfação do usuário faz com que o gerente veja a melhor maneira de trabalhar. A Política Nacional de Humanização (PNH) prioriza o atendimento com qualidade e a participação integrada dos gestores, profissionais e usuários. Valorizando o ser humano com um todo (BRASIL, 2003).

4.2.5 Liderança

Lanzoni *et al.* (2016) apresenta duas características de liderança, uma natural, o profissional tem a capacidade de influenciar as pessoas e a segunda característica é desenvolvida durante a formação, quando busca aperfeiçoamento e vai desenvolvendo a capacidade de liderar durante o processo de trabalho. Ele acrescenta que esse líder sempre busca o trabalho coletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto percebem-se as dificuldades no gerenciamento para gestão APS, dentre elas: problemas de comunicação entre gerente e profissionais, desmotivação da equipe, desgaste emocional, queixas acerca da remuneração, falta de estrutura física das unidades, falta de materiais e equipamentos, falta de apoio dos gestores para por em prática os programas de saúde e falta de uma comunicação clara com a comunidade do território e equipe.

É de extrema importância a qualificação, capacitação, gerentes comprometidos com o seu fazer, equipe multiprofissional qualificada, o uso da criatividade dos profissionais na tentativa de sobrepor os problemas estruturais e a falta de insumos.

Uma gestão eficaz na APS vai muito além das ferramentas essenciais, sendo utilizadas também habilidades e uma visão diferenciada da situação de saúde, visando em meio a tantas dificuldades vivenciadas a prestação de atendimento qualificado aos usuários.

Observa-se, o papel fundamental da gerencia na articulação nas ações em saúde na APS. Ter a capacidade de organizar, gerenciar pessoas mesmo com quantidade reduzida, lidar com eventos adversos, planejar qual a melhor forma de atender o usuário mesmo com falta de materiais e insumos, ter conhecimento técnico e o principal, espírito de liderança, entendendo a forte influência nas ações de saúde no âmbito do SUS.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria Executiva. Núcleo Técnico da Política Nacional de Humanização. **HumanizaSUS: Política Nacional de Humanização: a humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS**. Brasília: Ministério da Saúde, 2003.

_____. Diário Oficial da União. **Política de Atenção Básica**. Ministério da Saúde. 2017. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=68&data=22/09/2017>>. Acesso em: 02 de mar de 2018.

_____. Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Saúde Mais perto de Você**. 2018. Disponível em: <http://dab.saude.gov.br/portaldab/smp_o_que_e.php>. Acesso em: 02 de mar de 2018.

MATTA, V. **Como ser um bom gerente**. 2013. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/comportamento/gerente/>>. Acesso em: 29 de abr de 2018.

CANO FERNANDES, J; CORDEIRO, B.C. O gerenciamento de unidades básicas de saúde no olhar dos enfermeiros gerentes. **Rev. bras. enferm.** Recife, v. 12, n. 1, p. 194-202, jan., 2018. Disponível em: <file:///C:/Users/DSPL/Downloads/23311-78734-1-PB.pdf>. Acesso em: 03 de mar de 2019.

LÖEBLEIN FERNANDES, C.L.; MACHADO, R.Z.; ANSCHAU, G.O. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Ciênc. saúde coletiva**. Rio de Janeiro, v. 14, supl. 1, p. 1541-1552, Out. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v14s1/a28v14s1.pdf>>. Acesso em: 04 de abr de 2019.

ROMAGNOLLI, A.P.B. *et al.* Gestão das Unidades Básica de Saúde em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidades e dificuldades relacionadas. **Rev. Gerenc. Polit. Salud**, Bogotá (Colombia), v. 13, n. 27, p. 186-180, jul., 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v13n27/v13n27a10.pdf>>. Acesso em: 03 de mar de 2019.

LANZONI G.M.M. *et al.* Práticas de liderança do enfermeiro na Atenção Básica à Saúde: **Uma teoria fundamentada nos dados Texto & Contexto Enfermagem**, Santa Catarina (Brasil), v. 25, n. 4, p. 1-9, mai. 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71447791005>>. Acesso em: 08 de abr de 2019.

BRONDANI JUNIOR, D.A. *et al.* Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. **Revista de Enfermagem da UFSM**, Rio Grande do Sul (Brasil), v.1, n. 1, p. 41-50, jan. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/1841/1510>>. Acesso em: 04 abr 2019.

FISCHER, L.A.; BORGES, N.S.; BENITO, G.A.V. Percepções do enfermeiro sobre a gerência da Atenção Primária no município de Pedro Canário. **Rev. Enfermagem Contemporânea**, Brasil, v. 5, n. 1, p. 25-33, jan/ jun. 2016. Disponível em: <<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/785>> . Acesso em 03 mar de 2019.

PEDUZZI, M. *et al.* Trabalho em equipe na perspectiva da gerência de serviços de saúde: instrumentos para a construção da prática interprofissional. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro (Brasil), v.21, n.2, p. 629-646. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s0103-73312011000200015&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 04 de abr de 2019.

WEIRICH, C.F. *et al.* Trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro (Brasil) v.18, n.2, p.249-257. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072009000200007&script=sci_abstract&tlng=pt> . Acesso em 04 de abr de 2019.

NUNES, F.P.A. *et al.* Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro (Brasil), v.20, n.58, p.573- 584. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v20n58/1807-5762-icse-1807-576220150065.pdf>>. Acesso em 04 de abr de 2019.

PAES, L.G. *et al.* O uso de indicadores como ferramenta de gestão na Estratégia Saúde da Família. **Revista de Enfermagem da UFSM**, Rio Grande do Sul (Brasil), v. 5, n. 1, p. 40 - 49, Abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/14150>>. Acesso em: 03 de mar de 2019.

CARVALHO, B.G. *et al.* Gerência de unidade básica de saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro (Brasil), v.48, n.5, p.907- 914. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/pt_0080-6234-reeusp-48-05-907.pdf>. Acesso em: 04 de abr de 2019.

SILVA, S.F. Organização de redes regionalizadas e integradas de atenção à saúde: desafios do Sistema Único de Saúde (Brasil). **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 2753-2762, Jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v16n6/14.pdf>>. Acesso em: 02 mar de 2018.