

Revista Saúde.Com

ISSN 1809-0761

<https://periodicos2.uesb.br/index.php/rsc>**PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAL DA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA SOBRE O OLHAR DOS GERENTES: REVISÃO INTEGRATIVA****FAMILY HEALTH STRATEGY MANAGEMENT WORK PROCESS ON THE VIEW OF MANAGERS: INTEGRATIVE REVIEW****Roberta Laíse G. L. Morais, Gilmara Libanio Santana, Jair Magalhães da Silva, Juliana da Silva Oliveira**

Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Abstract

An integrative literature review that aims to know the conception of managers of the Family Health Strategy about the managerial work process, from scientific publications from 2010 to 2020. For this, a search was carried out in the portals: Virtual Health Library and Online Scientific Electronic Library, through controlled descriptors: managers, family health strategy and perception. A total of 476 articles were found, after analysis, a sample of five articles was chosen that contemplated the proposed objective of the study. Great challenges are found, such as: precarious work, inadequate physical structure, lack of basic materials and supplies, lack of autonomy, work overload, professional devaluation; however, there are facilities such as collaborative team work, democratic leadership, adequate infrastructure and materials in the unit and the continuous search for qualification. From this perspective, it is possible to infer that management is a complex and singular process, where there is a need for a holistic view of managers, autonomy and decentralization of power. In addition, another important aspect is the valorization of teamwork, a crucial element in the development of activities

Keywords: Family Health Strategy; Problem Solving; Health Care.

Resumo

Revisão integrativa de literatura que tem como objetivo conhecer a concepção de gerentes da Estratégia de Saúde da Família sobre o processo de trabalho gerencial, a partir das publicações científicas no período de 2010 a 2020. Para isso foi realizada busca nos portais: Biblioteca Virtual da Saúde e Biblioteca Eletrônica Científica Online, através dos descritores controlados: gerentes, estratégia de saúde da família e percepção. Foram encontrados 476 artigos, após análise, elegeu-se uma amostra de cinco artigos que contemplavam o objetivo proposto no estudo. Identificou-se grandes desafios, como: precarização no trabalho, inadequação de estrutura física, falta de matérias e insumos básicos, falta de autonomia, sobrecarga de trabalho, desvalorização profissional; no entanto, existem as facilidades tais como o trabalho colaborativo em equipe, liderança democrática, infraestrutura e materiais adequados na unidade e busca contínua por qualificação. Neste sentido, é possível inferir que o gerenciamento é um processo complexo e singular, em que há necessidade de um olhar holístico dos gestores, autonomia e descentralização do poder. Outro aspecto importante é a valorização do trabalho em equipe, elemento crucial no desenvolvimento de atividades.

Palavras-chave: Estratégia Saúde da Família; Resolução de Problemas; Atenção à Saúde.

Introdução

A criação do Sistema Único de Saúde (SUS) promoveu mudanças na estrutura administrativa e organizacional dos sistemas e serviços de saúde no Brasil, o que possibilitou ampliar o acesso, tornando-o universal e igualitário para a população. Enquanto um dos princípios organizativos do SUS, a descentralização dos serviços representou um importante avanço das políticas de saúde, tornando os Municípios responsáveis pela gestão da execução dos serviços e ações de saúde na atenção básica¹.

Desse modo, a atenção básica passou a ser reconhecida como instrumento central na produção de transformações e regulação do sistema de atenção à saúde, sendo a Estratégia de Saúde da Família (ESF) apontada como modelo preferencial de reorganização da oferta dos serviços, visando melhoria da qualidade de vida dos indivíduos, família e comunidade¹.

A ESF foi concebida para romper com o modelo biomédico-hegemônico, propondo a construção de uma nova prática de atenção à saúde, que valorizasse a atuação em território adscrito e o trabalho em equipe. A partir do olhar integral e qualificado, capaz de intervir sobre as condições de saúde dos indivíduos, famílias e comunidades, busca atuar na promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento e reabilitação^{2,3}.

Esse modelo deixa de ser centralizado apenas no indivíduo/doença, passa a valorizar o coletivo, sendo a família o maior espaço de atuação, tornando-a como objeto de trabalho; coloca em prática os princípios que norteiam o SUS, como universalidade, integralidade da assistência, equidade, participação e controle social. Ademais, a ESF fortalece a intersetorialidade, resolutividade dos problemas, promoção da saúde como direito e humanização do atendimento, sendo assim possível avançar na construção de uma assistência humanizada capaz de suprir as múltiplas necessidades da população².

Para que o processo de trabalho na atenção básica seja desenvolvido de forma eficaz, faz-se necessário a atuação dos gerentes, na coordenação destes espaços, os quais possuem um importante papel na consolidação do SUS. Neste processo, o gerente poderá fortalecer a participação dos profissionais e usuários no controle social, potencializar a importância do trabalho em equipe, e atuar na melhoria da organização do processo de trabalho

e, na resolutividade dos problemas encontrados na comunidade¹.

Enfatiza-se que a gerência não compreende uma ação simplesmente racional ou técnica-operacional e, sim, apresenta dimensões científicas, técnicas e artísticas. A capacidade de gerenciar uma equipe requer um profissional qualificado e equilibrado psicologicamente, pois durante o seu labor diário é possível encontrar várias dificuldades, fazendo-se necessário buscar novas estratégias para a resolutividade dos problemas⁴.

Admite-se, então, que o processo de trabalho gerencial na saúde possui facilidades e dificuldades, seja na sua formulação, implementação, execução ou avaliação das ações. Diante dessa realidade, surgiu a seguinte questão norteadora: qual a concepção dos gerentes da ESF sobre seu processo de trabalho gerencial?

Neste sentido, o presente estudo possui como objetivo conhecer a concepção de gerentes da Estratégia de Saúde da Família sobre o processo de trabalho gerencial, a partir das publicações científicas no período de 2010 a 2020.

Metodologia

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Esse tipo de pesquisa busca proporcionar a síntese de conhecimento e a incorporação da aplicabilidade de resultados obtidos através de estudos. Determina o conhecimento atual sobre uma temática específica, com objetivo de identificar, analisar e sintetizar resultados de estudos de vários autores diferentes sobre o mesmo assunto⁵.

Utilizou-se a estratégia PICo para elaborar a pergunta de pesquisa. Tal estratégia representa um acrônimo para População, fenômenos de Interesse e Contexto. O PICo auxilia na formulação de uma questão mais clara e significativa, favorecendo a busca mais eficaz⁶.

Nesse estudo, elaborou-se a seguinte pergunta de pesquisa: qual a concepção dos gerentes da ESF sobre seu processo de trabalho? Sendo P (participantes): gerentes, I (interesse): concepção sobre processo de trabalho gerencial e Co (contexto): ESF.

Em seguida, foi realizada uma busca exploratória dos artigos, nos meses de outubro a dezembro de 2020, nos portais: Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e Biblioteca Eletrônica Científica Online (SciELO), utilizando os descritores em Ciências da Saúde (DeCS) "Estratégia de Saúde da Família", "Gerentes" e "Percepção" e seus

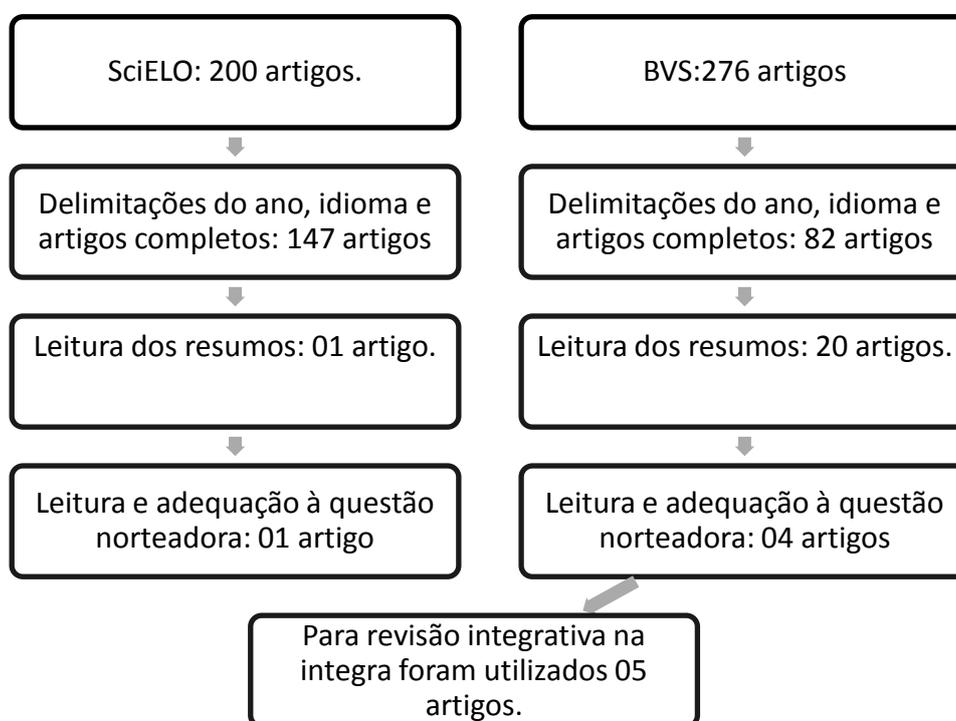
sinônimos, com os operadores booleanos AND e OR.

Para a seleção dos artigos, foi definido como critério de inclusão: artigos publicados nos últimos 10 anos (entre os anos 2010 e 2020), no idioma português, inglês e espanhol, disponíveis nos bancos de dados descritos acima. Utilizou-se como critérios de exclusão: artigos repetidos, os que não se adequavam com a temática em questão, teses ou outro tipo de documento.

Através das buscas nas bases de dados, inicialmente foram encontrados 476 artigos, após

aplicação dos critérios de inclusão/ exclusão e leitura dos resumos ficaram 21, com o descarte dos que não contemplavam a questão norteadora da pesquisa, foram selecionados cinco artigos (Figura 1). Procedeu-se, então, à análise e discussão das principais temáticas abordadas por esses.

Figura 1 – Fluxograma do processo de busca e seleção dos artigos, 2020.



Fonte: elaborada pelos autores

Resultados

Significados de resolubilidade para os usuários da Para uma melhor compreensão do material utilizado, elaborou-se um quadro com a organização e exposição das principais informações das publicações: título, objetivos, periódico, método e resultados (Quadro 1).

Quadro 1 – Apresentação da síntese dos artigos quanto ao título, objetivos, periódico, abordagem metodológica e principais resultados, 2020

TÍTULO	OBJETIVOS	PERIÓDICO (revista, ano)	MÉTODO	RESULTADOS
Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família	Analisar a prática Gerencial dos enfermeiros na Estratégia Saúde da Família.	Trab. Educ. Saúde, 2015	Descritivo e exploratório de natureza qualitativa	Gerenciamento de pessoas como importante ferramenta nas relações interpessoais, que a desvalorização profissional gera insatisfação. Os enfermeiros citaram como fatores facilitadores: a gestão de pessoas, equipe colaborativa, materiais e insumos adequados, relacionamento interpessoal da equipe; e dificuldades: infraestrutura inadequada, falta de cogestão municipal, falta de reconhecimento e valorização profissional.
Gerência em saúde: a percepção de coordenadores da estratégia saúde da família, em uberaba-mg1	Analisar a gerência em saúde realizada na Estratégia Saúde da Família (ESF) em Uberaba-MG, e descrever a percepção dos coordenadores da ESF sobre o gerenciamento desenvolvido na mesma cidade	Cienc Cuid Saude, 2011.	Descritivo e exploratório de natureza qualitativa.	O trabalho dos gestores englobam diferentes ações; há necessidade de trabalhar de forma democrática e participativa. Ressalta também a falta de autonomia em exercer sua função e a importância do trabalho em equipe, destacam que as ações políticas dificultam o gerenciamento.
Percepção acerca do processo de gerenciamento em centros de saúde da família	Analisar a percepção de gerentes acerca do processo de gerenciamento dos Centros de Saúde da Família da zona urbana do município de Sobral Ceará.	Enferm. Foco; 2020	Estudo exploratório descritivo de abordagem qualitativa	Há necessidade de uma gestão compartilhada entre a equipe, a importância da busca contínua por qualificação. O gerenciamento de pessoal, excesso de atividades burocráticas e a falta de autonomia da gestão foram citados como problema.
Liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família	Compreender a percepção da liderança no processo de trabalho e promover sua discussão no âmbito da Estratégia Saúde da Família.	Rev Gaúcha Enferm, v. 41; 2020	Pesquisa de abordagem qualitativa	A liderança é uma prática complexa que exige domínio nas relações pessoais. A liderança democrática é caracterizada por uma relação de confiança. Foi citado dificuldades em delegar e compartilhar funções.
Trabalho gerencial em unidades básicas de saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil.	Compreender os aspectos que podem afetar o cotidiano do trabalho gerencial em UBS de MPP de três Regionais de Saúde do norte do Paraná.	Comunicação saúde e educação, v.20, n.58; 2016	Estudo de caráter compreensivo e interpretativo, com abordagem crítico-hermenêutica.	A posição de liderança é vista como qualidade do gerente; há necessidade de uma cogestão. A falta de autonomia gera conflitos e insatisfação, os processos decisórios ficam centralizados no poder político-partidários.

Fonte: elaborada pelos autores

Discussão

Através dos achados na literatura é possível perceber que o gerenciamento da ESF, na concepção dos gestores, é complexo e singular, seja na sua formulação, planejamento e execução; e que é atrelado a condições que facilitam ou dificultam esse processo. Outro aspecto importante é a necessidade da participação ativa dos membros responsáveis, tais como a equipe da unidade, gestão municipal e comunidade, visto que uma gestão efetiva depende da contribuição de todos os envolvidos.

A ESF faz parte da Atenção Básica (AB), onde é ofertada assistência à população nos níveis de baixa e média complexidade. Nestes espaços de atenção, são desenvolvidas ações gerenciais, assistenciais e sanitárias, a partir de práticas de cuidado integrado e gestão qualificada, realizada por uma equipe multiprofissional. O principal objetivo da ESF é promover a qualidade de vida das famílias e comunidade, através da atuação de vigilância em saúde, prevenindo riscos e agravos à saúde¹.

Os gerentes são importante atores sociais responsáveis pela promoção, planejamento, execução e avaliação das ações nos serviços de saúde. O processo gerencial é efetivado através das seguintes etapas: diagnóstico situacional do território, planejamento e programação das equipes, avaliação dos resultados e proposição de estratégias para o alcance de metas de saúde, junto aos demais profissionais da equipe¹.

Outro aspecto, que merece atenção, refere-se a liderança exercida no processo de trabalho da ESF, pois compreende uma prática complexa que exige domínio nas relações interpessoais. Constata-se que a liderança democrática é caracterizada por uma relação de confiança e uma relação horizontal construída ao longo do tempo, baseada no respeito mútuo, atitudes justas, flexibilidade das ações e pela inclusão de todos os membros da equipe na tomada de decisão, sendo considerada uma importante característica no perfil dos gerentes^{7,8}.

No entanto, essa posição de líder pode causar sofrimentos, pois muitas vezes encontra-se grande dificuldade nas relações interpessoais, bem como em delegar e compartilhar funções^{7,8}. Sendo assim, faz-se necessário uma gestão compartilhada, com trocas de saberes, a fim de reverberar em uma assistência mais qualificada.

Destaca-se entre as concepções evidenciadas na literatura, a falta de reconhecimento e sobrecarga de trabalho

gerando insatisfações, principalmente quando os gestores são enfermeiros, já que estes exercem atividades assistenciais e gerenciais, o que resulta em acúmulo de serviço e provoca atropelamento das atividades. Além disso, as ações burocráticas e administrativas fazem com que o trabalho seja mecanizado, perdendo sua verdadeira essência e, conseqüentemente, sobrecarregando o gestor, haja vista, que ele precisa cumprir objetivos e metas em um determinado tempo^{3,9}. Apesar de serem importantes para o gerenciamento, esse excesso de atividades e sobrecarga de trabalho faz com que o gerente exerça apenas a produção do trabalho e não a produção do cuidado em saúde.

A precarização do trabalho na ESF é um fator que interfere negativamente no planejamento e execução das ações. Outros fatores negativos citados foram: a falta ou inadequação da estrutura física; escassez de materiais e insumos; disponibilização de exames laboratoriais reduzidos; atraso de materiais básicos para escritórios, curativos e farmácia. Tal situação gera um implicador para os trabalhadores da unidade, interferindo na qualidade da prestação de serviços³.

Reforça-se que a ausência de recursos e a infraestrutura inadequada torna deficiente a assistência de saúde prestada à população, visto que muitos desses recursos são importantes para o funcionamento da unidade. Dessa forma, os gerentes ficam incapacitados de exercer suas atividades e funções, impactando no cuidado aos usuários e gerando, por vezes, sentimento de impotência e angústia nos gerentes.

Outro grande desafio refere-se a gestão de pessoas; é necessário entender as potencialidades de cada colaborador, suas singularidades, saber lidar com os conflitos da equipe e buscar encontrar um denominador comum onde cada um possa exercer a sua melhor forma de trabalho. Para tanto, é imprescindível a promoção de uma comunicação efetiva entre os membros da equipe e usuários para o bom desenvolvimento do processo de trabalho, pautado em ações pedagógicas e dialógicas, ou seja, fortalecendo uma gestão compartilhada⁹.

O trabalho em equipe é fundamental para um bom resultado no serviço de saúde; quando a equipe trabalha de forma harmônica, o processo de trabalho flui com mais facilidade. Neste sentido, o trabalho em equipe possibilita que os distintos saberes sejam somados e que o olhar sobre a saúde seja ampliado, ou seja, a forma como se organiza o trabalho poderá facilitar ou dificultar a assistência prestada,

principalmente na solução dos conflitos e problemas encontrados^{3,10}.

Outro aspecto destacado nos artigos refere-se à autonomia, autores afirmam que a falta de autonomia gera insatisfação para os gerentes, surgindo sentimento de impotência diante da equipe e comunidade. Reforça-se que a falta de autonomia é um desafio para os gestores, esta condição limita as suas funções, pois a resolubilidade das ações não será totalmente efetiva e dependerá de decisões de terceiros que, em muitos casos, não estão inseridos no mesmo contexto e cenários vivenciados pelos gerentes^{8,9}.

Chamou atenção o fato de que, em muitas situações, o planejamento em saúde não é efetivo, uma vez que as decisões ficam a cargo da secretaria municipal de saúde, o que dificulta a execução das ações e serviços, levando a hierarquização e centralização do poder¹¹. Além disso, os processos decisórios, muitas vezes, sofrem grande interferência política, ou seja, todo processo precisa ser passado pela mão do prefeito ou secretário do município⁸.

Sendo assim, os gerentes ficam impotentes nas tomadas de decisões, pois a resolubilidade dos problemas e ações dependerá de terceiros, que não vivenciam os espaços das equipes, ou seja, não sabem quais são as necessidades existentes na unidade.

Em contrapartida, quando existe uma relação positiva entre a secretaria de saúde do município e a gerência da UBS, há um maior respaldo dos gerentes no desenvolvimento das ações e serviços de saúde⁸.

Um dos entraves identificados nos estudos foi à falta de experiência e qualificação dos profissionais. Alguns destes, não possuem experiências como gestores e isso lhes causam grandes frustrações diante a resolubilidade dos problemas⁹.

Nessa perspectiva, o gerente necessita se atualizar constantemente, principalmente pelas mudanças nas formas de gerenciamento, podendo ser este o diferencial na vida do profissional.⁹ Destaca-se, que a experiência profissional é uma das características importantes dos gerentes, pois o tempo de atuação na área de gestão faz com que seja desenvolvido conhecimento e prática sobre o processo de trabalho na ESF, o que contribui na resolubilidade dos problemas e/ou busca das melhores estratégias para resolver as situações no ambiente de trabalho.

Considerações finais

Diante dos achados na literatura é possível perceber que o trabalho do gerente na ESF e dos demais membros da equipe deve acontecer de forma unificada, uma vez que representam importantes atores sociais responsáveis pelo fortalecimento da atenção básica a saúde.

Este estudo descreve a concepção dos gerentes da ESF sobre seu processo de trabalho, atrelado a dificuldades e facilidades, fatores esses que interveem de forma intrínseca no seu desenvolvimento. Como facilitadores desse processo, destaca-se: a boa relação interpessoal, equipe colaborativa, a liderança democrática e a busca contínua por qualificação, entre as dificuldades: a desvalorização profissional; sobrecarga de trabalho, excesso de tarefas, falta de autonomia do gestor, a falta de recursos, insumos e infraestrutura inadequada da unidade.

Nessa perspectiva, é possível inferir que o gerenciamento é um processo complexo, onde há necessidade de um olhar holístico quanto às necessidades dos gestores, autonomia e descentralização do poder e valorização do trabalho em equipe, elemento crucial no desenvolvimento de atividades e ações.

Referências

1. Ministério da Saúde (Brasil). 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). [Internet] 2017 [acesso em 2020 out 06]. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_nacional_atencao_basica_4ed.pdf>.
2. Brito GEG, Mendes ACG, Santos Neto PM. Purpose of work in the Family Health Strategy. Interface (Botucatu). [internet] 2018 [acesso em 2020 nov 10]; 22(64): 77-86. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/icse/2017nahead/1807-5762-icse-1807-576220160672.pdf>
3. Gomes LMX, Barbosa TLAB, Silva CSO, Lopes JR, Leite MTS. Prática gerencia da enfermeiro na Estratégia Saúde da Família. Trab. Educ. Saúde. [internet] 2015 (Rio de Janeiro) [acesso em 2020 out 06]; 13 (3):695-707. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198177462015000300695&script=sci_arttext

4. Fernandes JC, Cordeiro BC. Gerenciamento de unidades básicas de saúde no olhar dos enfermeiros gerentes. Rev enferm UFPE on line. [internet]; 2018 (Recife) [acesso em 2020 nov 12]; 12(1):194-202. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/viewFile/23311/25979>.
5. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein. [internet] 2010 [acesso em 2020 set 20]; 8(1):102-6. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-45082010RW1134>.
6. Lockwood C. Revisões sistemáticas de evidências qualitativas. In: Aromataris E, Munn Z. (Editores). JBI Manual for Evidence Synthesis. JBI [internet] 2020 [acesso em 2020 set 20]. Disponível em: <https://doi.org/10.46658/JBIMES-20-03>
7. Oliveira C, Santos LC, Andrade J, Domingos ST, Spiri WC. Liderança na perspectiva de Enfermeiros da Estratégia saúde da Família. Rev. Enferm. [internet] 2020 [acesso 2020 nov 28]; 41:07-09. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S198314472020000100402&script=sci_arttext&tlng=pt.
8. Nunes EFPA, Carvalho BG, Nicoletto SCS, Cordoni Júnior L. Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil. Comunicação saúde educação [internet]; 2016 [acesso em 2020 out 10]; 20(58):573-84, 20. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/icse/2016.v20n58/573-584/pt/>
9. Fontenele Júnior AAM, Barreto RM, Ribeiro MA, Albuquerque IMN, Carneiro MSM, Cunha ICK. Percepção acerca do processo de gerenciamento em centros de saúde da família. Enferm. Foco. [internet] 2020 [acesso 2020 nov 16]; 11(2): 160-7. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermage/article/view/3253/785>.
10. Melo FB, Goulart BF, Tavares DMS. Gerencia em saúde: na percepção de coordenadores da Estratégia Saúde da Família em Uberaba- MB1. Cienc Cuid Saúde. [internet] 2011 [acesso 2020 nov 16]; 10(3): 498-505. Disponível em: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/13261>.

Endereço para Correspondência

Roberta Laíse G. L. Morais

Rua Oswaldo Alvares Meira, Nº 74, São Judas

Tadeu -

Jequié/BA, Brasil

E-mail: roberta.laise@uesb.edu.br

Recebido em 17/05/2022

Aprovado em 25/07/2022

Publicado em 03/08/2022