

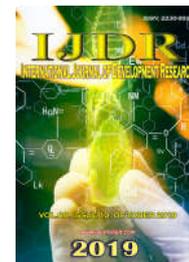


ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research
Vol. 09, Issue, 10, pp. 30253-30256, October, 2019



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

PROBLEMAS E DESAFIOS NO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM SAÚDE: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Laurianne de Sousa Coelho Silva¹, Daniella Mendes Pinheiro¹, Ingrid Moura de Abreu^{1,*}, Priscila Martins Mendes¹, Fernanda Valéria Silva Dantas Avelino¹, Ana Gabriela Silva Sá¹, Juliana Vieira Ramos¹, Pedro Vitor Mendes Santos¹, Esteffany Vaz Pierot¹, Dalívia Marta de Araújo Sá¹, Ava Fabian dos Anjos Lima², Tharcia Evaristo Soares de Carvalho³, Francisca Maria Rodrigues de Sousa³ and Thamyres Vieira da Silva³

¹Universidade Federal do Piauí (UFPI). Teresina-PI, Brasil

²Faculdade de Ciências e Tecnologia do Maranhão (FACEMA). Timon-MA, Brasil

³Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Teresina-PI, Brasil

ARTICLE INFO

Article History:

Received 16th July, 2019

Received in revised form

04th August, 2019

Accepted 20th September, 2019

Published online 16th October, 2019

Key Words:

Gestão em saúde, Capacitação profissional, Gestor de Saúde, Desenvolvimento de Pessoal.

ABSTRACT

Introdução: Novas competências são frequentemente requeridas de gestores, o que implica redefinir as formas de recrutar, selecionar, treinar e capacitar os profissionais em suas respectivas atividades. **Objetivo:** Identificar na literatura os problemas e desafios no processo de capacitação dos gestores em saúde. **Métodos:** Trata-se de uma revisão bibliográfica realizada nas bases MEDLINE via PubMed, *Web of Science* e IBECs via Biblioteca Virtual em Saúde, utilizando os descritores Gestão em saúde and Capacitação profissional and Gestor de saúde and Aprendizagem and Gerenciamento, entre os anos 2012 a 2018. **Resultados:** A amostra analisada foi composta de nove artigos, que atenderam aos critérios de inclusão estabelecidos e respondiam à questão norteadora do estudo. Os estudos revelaram a importância de um gestor bem capacitado, entretanto, apontaram que a formação de gestores ainda é deficiente. **Conclusão:** Conclui-se que os gestores necessitam estar inseridos em um ambiente de prática capacitadora, gestão executiva de apoio e desenvolvimento profissional contínuo.

Copyright © 2019, Laurianne de Sousa Coelho Silva et al. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Laurianne de Sousa Coelho Silva, Daniella Mendes Pinheiro¹, Ingrid Moura de Abreu¹, Priscila Martins Mendes. 2019. "Problemas e desafios no processo de capacitação de gestores em saúde: uma revisão de literatura", *International Journal of Development Research*, 09, (10), 30253-30256.

INTRODUCTION

Nos últimos anos, a gestão em saúde vem sendo apontada como um dos grandes desafios para a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS), durante um longo período, a preocupação dos gestores públicos voltava-se para o financiamento e a organização da rede de serviços. Os recursos humanos, não se traduziam em foco de atenção vinculado à organização da produção do próprio trabalho na sociedade, a abordagem adotada pelo setor incluía como mais um insumo, ao lado dos recursos materiais e financeiros, ainda que as seguidas conferências nacionais de saúde, intelectuais do setor e as conferências específicas de recursos humanos tenham destacado a sua importância e especificidade, desde a década de 1980.

*Corresponding author: Ingrid Moura de Abreu, Universidade Federal do Piauí (UFPI). Teresina-PI, Brasil.

Logo depois, recolocaram a centralidade do trabalhador nesse processo, ampliando a discussão sobre a gestão do trabalho (BRASIL, 2011). Nessa conjuntura, novas competências são requeridas dos trabalhadores e gestores, o que implica redefinir as formas de recrutar, selecionar, treinar e manter os profissionais em suas respectivas atividades, impondo a criação de instrumentos gerenciais essenciais a essa nova abordagem de gestão de recursos humanos, incidindo, principalmente, na incorporação e remuneração da força de trabalho, com requerimentos crescentes de especialização dos trabalhadores (BRASIL, 2007). O gerenciamento de serviços em alguns locais se dá por meio de pessoas de várias categorias profissionais, tendo como princípio a interdisciplinaridade e a coordenação das ações de saúde de natureza, assistenciais, clínicas, educativas e gerenciais, atendendo aos indicadores epidemiológicos e sociais da comunidade (Ramos Lhd, Grigoletto, 2012).

No tocante aos gerentes, estes deverão adquirir um perfil de liderança situacional, cientes do seu papel de dirigir as atividades para desenvolver as pessoas e levá-las a realizar a contento suas responsabilidades no atendimento à população, ao paciente e à família. O bom andamento dos acontecimentos corre em paralelo às atividades assistenciais, reuniões administrativas de equipe, estar a par do diagnóstico da comunidade e epidemiológico, visando à definição da necessidade da população em relação aos assuntos que requerem planejamento e execução das atividades educativas, assistenciais e gerenciais (Ramos and Grigoletto 2012). Revela-se, portanto, a necessidade da realização constante de treinamentos, cursos, capacitações e avaliações, estrutura organizativa para orientações básicas e mais complexas para esses gestores em saúde. Nessa perspectiva, o objetivo da pesquisa foi identificar na literatura as dificuldades e entraves no processo de capacitação dos gestores em saúde.

MATERIALS AND MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura fundamentada em referencial teórico, um método amplo, que permite incluir estudos de diferentes abordagens metodológicas, possibilitando a síntese e análise do conhecimento, produzido e proporcionando intervenções mais efetivas e com melhor custo-benefício. Este método possibilita sumarizar as pesquisas publicadas e obter conclusões a partir da pergunta norteadora (Whittemore and Knafl, 2005). Uma revisão integrativa bem realizada exige os mesmos padrões de rigor, clareza e replicação utilizada nos estudos primários (MENDES KDS, et al., 2008). A revisão cumpriu criteriosamente as seis etapas as quais estão estreitamente interligadas: elaboração da pergunta norteadora, busca na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos incluídos, discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa (Souza MT, et al., 2010). Para elaboração da questão norteadora utilizou-se a estratégia PICo (População/Problema, Interesse e Contexto), definindo-se como população/problema “dificuldades e entraves”, fenômeno de interesse “Capacitação de gestores” e contexto “gestão em saúde”. Assim, esta investigação foi conduzida a partir da seguinte pergunta de pesquisa: Quais as dificuldades e os entraves no processo de capacitação de gestores em saúde?.

O levantamento bibliográfico foi realizado entre os meses de janeiro a março de 2019 nas bases eletrônicas de dados *Medical Literature Analysis and Retrieval System on-line* (MEDLINE via PubMed) e *Web of Science* e *Índice Bibliográfico Español em Ciencias de La Salud* (IBECS via Biblioteca Virtual em Saúde). Os descritores controlados e não controlados foram selecionados após consulta aos termos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Gestão em saúde and Capacitação profissional and Gestor de saúde and Aprendizagem and Gerenciamento. Foram definidos os seguintes critérios de inclusão: artigos de estudos primários indexados nas bases de dados descritas, publicados no período de 2012 a 2018, no idioma inglês, português ou espanhol, com texto completo disponível e que abrangessem a temática em estudo. Os critérios de exclusão focaram-se nos artigos que não possuíam texto completo e artigos duplicados. Os artigos foram acessados por meio do Portal de Periódicos da Capes e a seleção foi realizada de forma independente por uma revisora, que após leitura de títulos, resumos obteve uma busca que totalizou 89 produções, das quais 20 atenderam aos critérios de inclusão, após a leitura integral dos textos, realizou-se a

exclusão de 11 publicações, sendo por duplicidade nas bases de dados, fora do recorte temporal ou até mesmo, que não respondesse à pergunta de pesquisa. Desse modo, 09 artigos compuseram a amostra e foram analisados. A extração dos dados foi realizada com auxílio de instrumento próprio contendo informações sobre autores, país e ano de publicação, bases de dados e periódicos, delineamento da pesquisa, principais resultados e conclusões dos estudos. A análise e síntese dos dados foram realizadas de forma descritiva e as produções selecionadas foram organizadas em planilhas no *Microsoft Word* em tabela, procedendo-se a construção de quadros de acordo com as variáveis identificadas, a qual permitiu avaliar as evidências, bem como identificar a necessidade de investigações futuras acerca da temática.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

No quadro a seguir estão relacionados os dados encontrados e organizados, no qual, se pode visualizar as publicações referentes à temática proposta associados as suas respectivas contribuições de estudo (Quadro 1). Diante do cenário estudado, vimos muitas dificuldades encontradas, desde o momento do início da gestão por pessoas leigas, quanto dificuldades no dia a dia, na gestão exercida por pessoas já experientes. Muzindutsi ZM, et al. (2018) demonstrou que a aprendizagem pela ação é um método efetivo e prático para os trabalhadores da saúde pública, com o objetivo de gerenciar suas unidades de saúde, apesar dos desafios que enfrentam. Investir em cursos, adquirir as habilidades de gerenciamento necessárias são, portanto, inevitáveis e viáveis, e intervenções acessíveis precisam ser implementadas para fornecer habilidades a esse grupo de gerentes. A aprendizagem pela ação poderia fornecer a solução, mas requer a alocação de recursos administrativos, logísticos e financeiros para que o processo produza resultados positivos para o desenvolvimento de trabalhadores de saúde e melhoria da prestação de serviços aos usuários das unidades de saúde pública.

Armstrong SJ, et al. (2015) mostram gerentes de unidades que discutiram os fatores que afetam seu gerenciamento de tempo e falaram sobre suas frustrações com atividades demoradas, que acreditam ter um impacto negativo na qualidade do atendimento ao paciente em suas unidades. Os quatro temas principais eram problemas da força de trabalho em saúde, restrições de recursos, comunicação sub-ótima e interrupções, atividades não planejadas. A diversidade e a baixa especificidade de formação em saúde pública em podem explicar, ao menos em parte, a alta frequência de barreiras organizacionais percebidas pelos gestores. Em sua maioria, os gestores relataram a necessidade de maior planejamento e gestão, corroborando a necessidade de formação na área. Ademais, vale mencionar que a formação em saúde pública pode não estar presente, ou pode ser pouco aprofundada, nos cursos de graduação em saúde, dado que esses têm foco quase que exclusivo na atuação técnica mais específica das profissões (Magnago et al., 2017). Para Becker LA, et al. (2017) é importante mencionar que, em países desenvolvidos, o emprego da tomada de decisão baseada em evidências tem sido descrito entre gestores que possuem maior experiência em saúde pública e elevada escolaridade, além de estar associado ao porte populacional das cidades. As principais barreiras organizacionais reportadas foram “a falta de planejamento e gestão” e “características regionais e culturais da população”. Das barreiras pessoais, as mais citadas foram “a falta de incentivo e dificuldades para trabalhar com evidências

Quadro 1. Distribuições dos artigos relacionados à temática segundo Autor Principal/País/ Ano, Periódico, Design da pesquisa, Principais resultados e conclusão, Teresina-PI, 2019

Autor principal, país e ano	Base de dados e periódicos	Tipo da pesquisa	Principais resultados	Conclusão
Muzindutsi ZM África do Sul 2018	Pesquisa de serviços da saúde de BMC	Qualitativa	Aprendizagem pela ação gerou um senso de empoderamento em habilidades dos gerentes. Desafios também foram identificados, principalmente relacionados a questões administrativas, como o fornecimento de um facilitador habilitado, permissão para participar de reuniões de aprendizagem e questões logísticas, incluindo transporte e outras implicações financeiras.	Aprendizagem pela ação pode ser um método efetivo e prático para apoiar os profissionais de saúde pública na gestão de suas unidades de saúde, apesar dos desafios associados ao método.
Brugués A et al. Espanha 2017	Elsevier	Tansversal	Os fatores facilitadores incluem o treinamento específico dos profissionais, uma proporção maior de enfermeiros para cada médico (médico de família ou pediatra), o consenso nos circuitos com todos os profissionais e a vinculação da introdução do gerenciamento da demanda do enfermeiro aos incentivos econômicos.	O gerenciamento da demanda do enfermeiro está se consolidando na Catalunha. No entanto, o Gerenciamento deve ser introduzido no currículo de graduação em enfermagem e em programas de educação continuada em equipes de atenção primária.
Blanchard CP África do Sul 2012	Saúde Rural e Remota	Transversal	A importância da confiança e confidencialidade, do trabalho em equipe e apoio, de consultar outras pessoas para descobrir como lidar com os mesmos problemas e questões; e de escrever um plano de ação, colocá-lo em prática e monitorá-lo para garantir que você atinja seus objetivos.	O uso de grupos de aprendizagem por ação pode ajudar os gerentes a resolver problemas em suas instituições, desenvolver habilidades dos gerentes de trabalhar em equipes e fornecer uma forma vital de trabalho. Suporte para gerentes. Os grupos de aprendizagem por ação podem ser um método útil para melhorar as habilidades dos gestores do setor de saúde pública em contextos de saúde rural.
Armstrong SJ África do Sul 2015	Ação Global de Saúde	Transversal	Recomenda-se que sejam desenvolvidos programas continuados de desenvolvimento profissional para que os gerentes das unidades aprimorem suas habilidades e habilidades gerenciais. Estes devem incluir treinamento ou coaching em delegação, gestão de conflitos, gestão de recursos humanos, gerenciamento de tempo, habilidades organizacionais, liderança para garantia de qualidade, bem como gerenciamento de unidades. Os papéis e responsabilidades associados ao gerenciamento de unidades também devem ser enfatizados. Esses aspectos também devem ser abordados na educação e formação dos profissionais.	A criação de um ambiente de prática capacitadora, gestão executiva de apoio e desenvolvimento profissional contínuo são necessários para permitir que os gerentes lidem com a prestação de cuidados consistentes e de alta qualidade ao paciente.
Nxumalo N África do Sul 2018	Revista internacional para equidade em Saúde	Transversal	A maior parte das descobertas é atribuída ao contexto e à cultura organizacional, incluindo a capacidade de gestão e liderança. O domínio das abordagens autocráticas influencia a gestão e a supervisão dos gerentes de linha de frente. A capacidade de gestão e liderança é limitada por fatores como habilidades de gerenciamento insuficiente devido à falta de treinamento. A prática estabelecida de recrutamento de comunidades locais facilita o patronato comprometendo as relações de supervisor-subordinado. Além disso, as restrições organizacionais e as constantes mudanças e demandas de políticas comprometem a gestão.	Há uma necessidade de desenvolver gerentes que tenham a capacidade de gerenciar em um ambiente complexo e transformador. Isso significa desenvolver habilidades duras, como planejamento, coordenação, monitoramento e habilidades sociais, onde é possível focar em relacionamentos e comunicação, permitindo, portanto, uma gestão colaborativa e compartilhada, em oposição a abordagens autoritárias.
Daire J África do Sul 2014	Política e planejamento de Saúde	Estudo de caso	Gerenciar com e por outros e em um sistema complexo, exigindo autogerenciamento, são aspectos críticos do trabalho. Uma gama de pessoal, fatores profissionais e contextuais influenciam a prática gerencial, incluindo a identidade profissional. A atual prática de gerenciamento focada em facilidade reflete a forte identidade de enfermagem dos gerentes e as influências organizacionais mais amplas.	Parecem estar melhor posicionados para gerenciar suas instalações de forma mais eficaz do que aqueles que mantêm uma forte identidade da profissão. Uma identidade de liderança reflete-se, por exemplo, na gestão de suas próprias emoções, no engajamento pró ativo com a equipe e no desenvolvimento de relações informais que ajudam a navegar pelo sistema de saúde mais amplo. A transição do profissional para gestor pode ser apoiada por ações que incluem: identificação precoce de profissionais que aspiram ser gerentes, fornecer exposição precoce a demandas gerenciais, indução e orientação de pares durante a consulta, apoio liderado por pares após a consulta, encorajar a prática reflexiva contínua e receber maior autoridade decisória.
Cruz DMC Brasil 2014	Revista de terapia ocupacional da universidade de São Paulo	Transversal	A gestão de serviços públicos é uma tarefa de extrema importância que deve ser desempenhada pelos técnicos. Acredita-se que os profissionais tenham um potencial para a gestão na medida em que possui habilidades que são, por formação, características essenciais para o exercício desta função, tais como lidar com as atividades humanas e as relações que dela derivam; além do manejo com grupos, a valorização do trabalho em equipe.	Acredita-se que os resultados obtidos com essa investigação possam servir para a formulação de propostas curriculares que contemplem a formação para a gestão, uma vez que, pelas respostas identificadas, tal formação ainda se mostra bastante incipiente.
Magnago C Brasil 2017	Ciência & Saúde coletiva	Misto	Como principais dificuldades enfrentadas pelos polos de Educação permanente, citam-se: poucos recursos orçamentário-financeiros para muitos projetos; liberação de recursos financeiros a quem das necessidades, e execução financeira por parte dos polos de educação. Os aspectos apontados como mais importantes para a qualificação e a estruturação do trabalho e da educação em saúde foram: o curso de Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde que contribuiu para a qualificação dos processos de gestão; e, o desenvolvimento e a oferta de ferramentas de informação. A reestruturação da equipe e a criação da área de gestão do trabalho e educação, após a participação no curso de especialização, foram as principais mudanças mais indicadas.	Identificaram-se mudanças na qualificação profissional, na implantação de planos de cargos e salário e processos de negociação; por outro lado, não se constatou avanço relacionado à autonomia financeira e orçamentária da área de gestão do trabalho e educação na saúde. Observa-se avanço na incorporação de inovações na gestão em SES e SMS a partir do processo de capacitação de gestores e de indução financeira. Constata-se a necessidade de monitoramento e avaliação periódica da operacionalização das políticas do trabalho e da educação visando o fortalecimento delas, correção de rumos e implementação de ações inovadoras.
Becker LA Brasil 2018	Revista Panamericana de Saúde Pública	Estudo de campo	Foram identificadas duas categorias de barreiras, organizacionais e pessoais. As barreiras organizacionais mais frequentes foram: “falta de planejamento e gestão” e “características regionais e culturais da população”. As barreiras pessoais mais frequentes foram: “falta de incentivo e dificuldades para trabalhar com evidências científicas” e “falta de capacitação e qualificação profissional”.	Sugere-se reforçar o apoio aos profissionais de saúde através de cursos de capacitação técnica que envolvam esforços políticos e científicos e que atendam as prioridades de saúde da comunidade.

científicas” e “a falta de capacitação e qualificação profissional”. Todos os gestores, de acordo com Becker LA, et al. (2017), relataram a necessidade de capacitar a equipe de trabalho. Em relação as pessoas que deveriam ser capacitadas, reportaram que o treinamento precisa ser amplo, envolvendo profissionais administrativos e profissionais que estão mais próximos da população, como equipe multiprofissional e agentes de saúde. Brugués A, et al. (2017) tiveram a mesma linha de interpretação, que a falta de conhecimento e habilidades dos profissionais foi resolvida por meio de treinamentos específicos baseados na elaboração de protocolos. A nomeação de gerente sem habilidades ou experiências prévias de gerenciamento, assim como a falta de treinamento, contribuem para a capacidade limitada de gestão e liderança, resultando na baixa capacidade de gerenciar e fornecer orientações (NXUMALO N, et al., 2018). De acordo com Daire J e Gilson L (2014), os esforços para melhorar os sistemas de gerenciamento de desempenho e, inevitavelmente, as avaliações de desempenho precisam levar em conta essas ideias quando se olha para as habilidades de supervisão e liderança. O desenvolvimento de capacidades e o treinamento nesse sentido devem inculcar elementos para agir de maneira diferente. Ou seja, onde há um reconhecimento de que os modos de treinamento e / ou desenvolvimento de capacidade precisam equipar os gerentes com a capacidade de lidar com sistemas complexos que são moldados pela interconectividade entre contexto, pessoas e relacionamentos.

Conclusão

Há uma necessidade de desenvolver gerentes que tenham a habilidade de gerenciar ambientes complexos. No entanto, nota-se que ainda existem barreiras organizacionais, mas que podem ser ultrapassadas através do estabelecimento de um ambiente de prática capacitadora, gestão executiva de apoio e desenvolvimento profissional contínuo, que se mostram extremamente necessários, já que identificou-se que a formação dos profissionais foi incipiente neste sentido. Pesquisas que considerem as experiências individuais de cada profissional que atuam na gestão fazem-se essenciais, uma vez que as possibilidades de atuação desses profissionais são múltiplas. A análise de estudos com referenciais de capacitação de gestores que abordem esse tema auxilia no incentivo de debates de propostas curriculares que contemplem a formação para gestão.

REFERÊNCIAS

Armstrong SJ, et al. 2015. The activities of hospital nursing unit managers and quality of patient care in South African hospitals: a paradox? *Global Health Action*, 8:26243.

- Becker LA, et al. 2017. Barreiras percebidas por diretores de saúde para tomada de decisão baseada em evidências. *Revista Panamericana de Salud Pública*. 41:e147.
- Blanchard CP, Carpenter B. 2012. Experiences of action learning groups for public health sector managers in rural KwaZulu-Natal, South Africa. *Rural and Remote Health*, África do Sul, v.12.
- BRASIL. 2007. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. *Gestão do Trabalho na Saúde Brasília: Ministério da Saúde*.
- BRASIL. 2011. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. *Vigilância em Saúde - Parte 1 / Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – Brasília: CONASS*.
- BRUGUÉS A, et al. 2017. Implantación de la gestión enfermera de la demanda en las entidades proveedoras de servicios de Atención Primaria de Salud de Cataluña. *Elsevier- Atención Primaria*. 49(9):518-524.
- CRUZ DMC, et al. 2014. Formação do terapeuta ocupacional para a gestão. *Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo*, 25(3):309-316.
- DAIRE J, GILSON L. 2014. Does identity shape leadership and management practice? Experiences of PHC facility managers in Cape Town, South Africa. *Health Policy and Planning*, 29(2):82-97.
- Magnago C, et al., 2017. Política de Gestão do Trabalho e Educação em Saúde: a experiência do ProgeSUS. *Ciência & Saúde Coletiva*;22(5):1521-1530.
- Mendes KDS, et al., 2008. Integrative literature review: a research method to incorporate evidence in health care and nursing. *Texto & Contexto – Enfermagem*, 2008;17(4):58-64.
- Muzindutsi ZM, et al. 2018. Using an action learning methodology to develop skills of health managers: experiences from KwaZulu-Natal. *BMC Health Services Research*, 18(1):907.
- Nxumalo N, et al. 2018. Performance management in times of change: experiences of implementing a performance assessment system in a district in South Africa. *International Journal for Equity in Health*, 17(1):141.
- Ramos LHD, Grigoletto MVD. 2019. *Gestão de serviços de saúde*, 2012. Disponível em http://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/2/unidades_conteudos/unidade14/unidade14.pdf. Acesso em: 07 mar..
- Souza MT, et al. 2010. Integrative review: what is it? How to do it? *Einstein (São Paulo)*,8(1):102-6.
- Whittemore R, Knafl K. 2005. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5):546-53.
