

Unidade 1

**Instrumentos de trabalho na gestão em
saúde**

Caro(a) aluno(a), seja bem-vindo(a) ao curso!

Nesta unidade de aprendizagem, vamos apresentar os instrumentos de trabalho na gestão para profissionais de saúde que atuam como gerentes em serviços da Atenção Primária à Saúde (APS).

Vem com a gente!





Na **unidade 1** do caderno de conteúdos vamos discutir um pouco sobre os instrumentos de trabalho na gestão em saúde.

Faça a leitura da **unidade 1** e entenda os aspectos teóricos e conceituais da gestão em saúde para aprimoramento das práticas de gerenciamento dos serviços de APS.

[Clique aqui](#) para voltar ao caderno de conteúdo.



Como você já viu na leitura da unidade 1, do caderno de conteúdos, as discussões sobre o processo de trabalho são importantes para o entendimento das organizações de saúde, pois a partir delas é possível melhorar a atitude laboral dos profissionais, o que favorece a melhoria da qualidade dos serviços.

Nessa direção, a reestruturação do trabalho em saúde deve ser coletiva, pois é o trabalho em equipe que torna possível dar conta da complexidade de demandas das pessoas assistidas na APS.

Dessa forma, enquanto **Gerente de Saúde**, você deve considerar que o planejamento, o monitoramento e a avaliação do serviço de saúde são importante para identificação das fragilidades, das potencialidades, das limitações, bem como os avanços e possibilidades de mudança, aprendizagem no trabalho e aperfeiçoamento das ações!

Para relembrar e compreender os desafios, as atitudes e as competências administrativas que a figura do Gerente de Saúde deve ter para gestão da APS, volte ao caderno de conteúdo na página 11 e 16 e leia novamente. [Clique aqui](#).





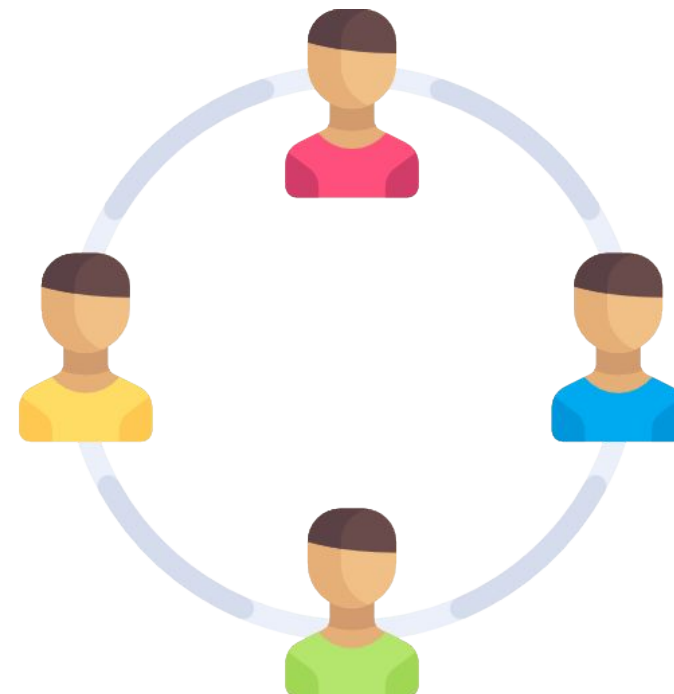
Como estudamos na unidade 1, o gerente da UBS é o principal elo entre a instituição de saúde, a equipe e a comunidade. O trabalho desse profissional está relacionado ao processo de tomada de decisões, planejamento, avaliação da qualidade do serviço, gerenciamento de recursos materiais, dimensionamento de pessoal, seleção e recrutamento de profissionais, educação permanente, apoio institucional das atividades e avaliação do desempenho (CIAMPONE; MELLEIRO, 2016).

Tais responsabilidades exigem o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e estão diretamente relacionadas à eficiência administrativa e a capacidade de respostas ágeis e eficazes fornecidas pelos gerentes. Os gerentes são atores poderosos para fomento da transformação da prática em saúde, pois podem dimensionar os problemas de maneira global (AGUIAR, 2017).

O aperfeiçoamento das habilidades gerenciais é um grande desafio, pois o Gerente de Saúde precisa trabalhar de forma coletiva e que os seus objetivos sejam alcançados pelo esforço da equipe e não pela reunião dos seus esforços individuais.



O trabalho em saúde quando realizado de maneira coletiva e participativa tende a ser mais exitoso.





A figura do(a) Gerente de Saúde tem a responsabilidade pelo bom funcionamento das UBS e para tanto, há o desafio de obter alto grau de eficiência, eficácia e efetividade.

O (a) gerente da UBS precisa ter sua capacidade gerencial e administrativa alinhada às necessidades da equipe e da população, ultrapassando saberes técnicos, principalmente no que tange a qualidade dos serviços em saúde. Você concorda comigo?



Agora veremos um vídeo de um gerente de UBS
sobre o uso dos instrumentos de trabalho na
gestão em saúde. [Clique aqui](#)

Venha conosco!



UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE



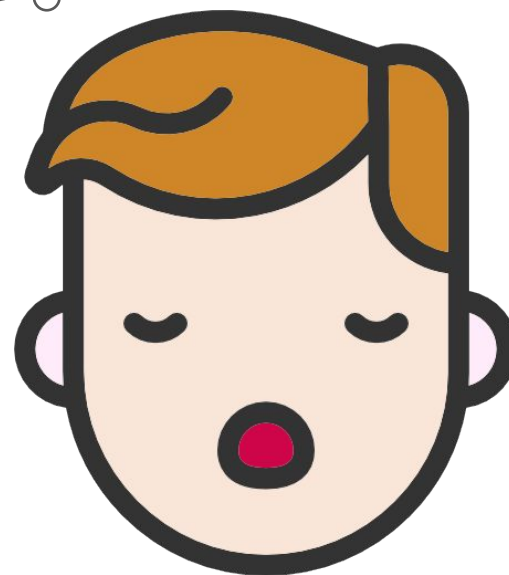
Como você pode perceber no vídeo anterior, a gestão das UBS compreende atividades que vão desde ações normativas de trabalho, apoio institucional às equipes até a mobilização da comunidade e da gestão municipal. Todas elas devem estar articuladas e direcionadas para uma gestão participativa e qualificada, com uma finalidade primordial, que é um serviço de qualidade.

Nos últimos anos, os gestores vêm introduzindo novas tecnologias em saúde com o intuito de alterar o modo de produção do cuidado.



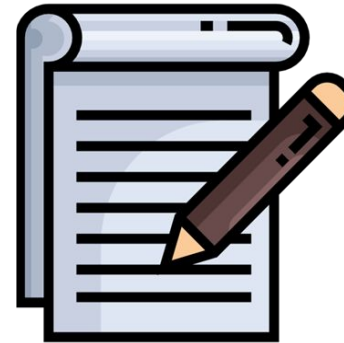
O uso de novas tecnologias podem impactar o modo de se realizar o trabalho em saúde, o que tem ténue relação com a **Reestruturação Produtiva em Saúde**, a qual altera os processos produtivos, incorporações tecnológicas, organizações do trabalho e novas atitudes profissionais, produzindo mudança no modo de produzir o cuidado.

O que são
tecnologias em
saúde?



O termo “tecnologia” é utilizado para definir o conhecimento científico instituído, usado na ciência aplicada, que permite fazer mediações entre o saber científico e a prática.

O uso das tecnologias no processo de trabalho em saúde podem ser definidas em:

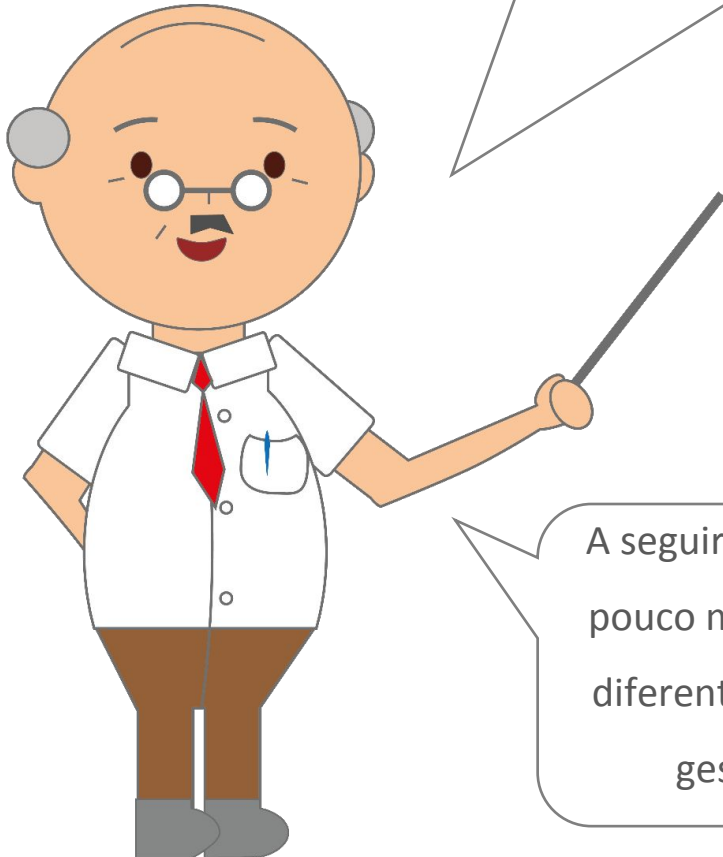


“Tecnologias materiais”: máquinas e instrumentos

“Tecnologias não materiais”: o conhecimento técnico



A seguir vamos detalhar um pouco mais sobre o usos de diferentes instrumentos de gestão em saúde.



Para compreender como os instrumentos de trabalho gerenciais e assistenciais podem auxiliar na Gerência da UBS, vamos conhecer a história (fictícia) da Gerente de saúde Luísa, do município de Laranjeira. Luísa atua em uma UBS que é referência para 7.000 habitantes que vivem em uma área rural próximo de grandes lavouras de fumicultura. Esta UBS é composta por duas equipes de saúde e um NASF-AB.

Vamos conferir!



Vamos conhecer algumas características do município e do território da UBS que Luísa trabalha:



BEM-VINDO A LARANJEIRAS

Laranjeira é o segundo maior produtor estadual de tabaco. O fumo é o principal cultivo agrícola não alimentício que mantém a economia fortalecida no município. A gestão municipal sabe que a fumicultura gera benefícios econômicos para região, mas traz problemas para área da saúde, da assistência social e ambientais, com destaque aos impactos causados à saúde do trabalhador.



Fonte: http://www.ajaraujo.com.br/includes/uploads/images/Blog.Historia.tabaco.Ajaraujo_html_3c9c379b.jpg

No território da equipe Flor de Liz, há 170 famílias produtoras de fumo. Desde a preparação para o plantio até a colheita do fumo, essas famílias usam diversos agrotóxicos, como herbicidas, inseticidas, fungicidas. Essa exposição aguda e crônica aos agrotóxicos pode causar diversas doenças, como vários tipos de câncer, lesões hepáticas, lesões renais, distúrbios do sistema nervoso, esterilidade masculina, reações alérgicas, fibrose pulmonar irreversível, hiperglicemia, entre outras. Ao realizar a análise das demandas espontânea do último ano, a equipe Flor de Liz identificou um grande número de usuários com queixas de tontura, dor de cabeça, náusea e vômito, assim como cólicas abdominais, diarreia, dificuldade respiratória, aumento da salivagem, calafrios e flutuações da pressão arterial e frequência cardíaca, glicemia.

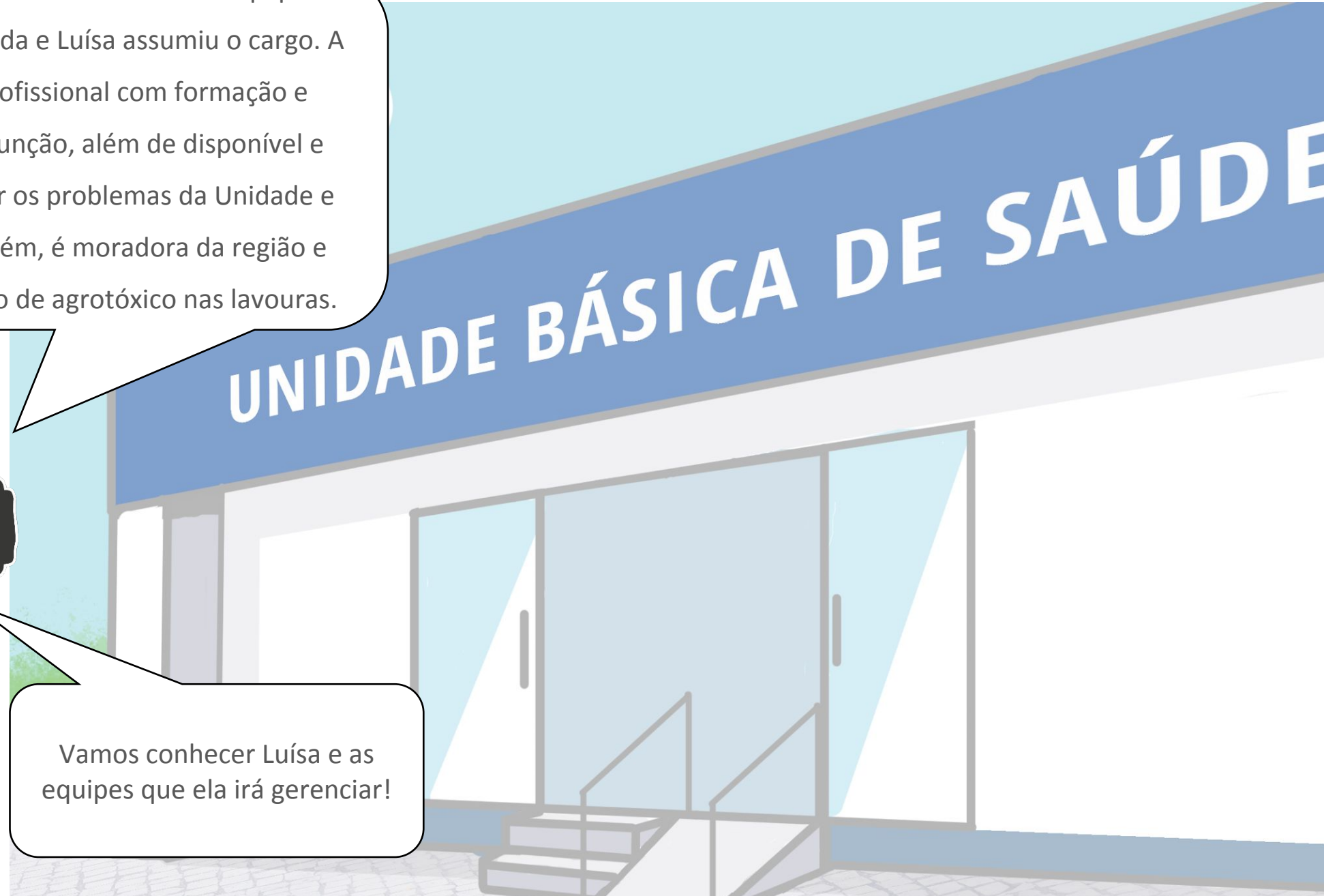
Você sabia que muitos desses sintomas podem estar relacionados à doença da folha verde do fumo ou à exposição a agrotóxicos?

Através de uma eleição, a gerência da UBS onde a equipe de saúde Flor de Liz atua foi alterada e Luísa assumiu o cargo. A equipe a considerou uma profissional com formação e competência para exercer a função, além de disponível e motivada para melhor resolver os problemas da Unidade e conduzir as equipes. Ela também, é moradora da região e conhece bem a situação do uso de agrotóxico nas lavouras.



Vamos conhecer Luísa e as equipes que ela irá gerenciar!

UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE



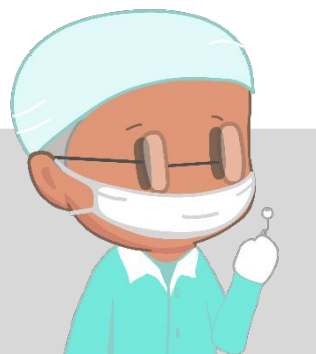
Oi, eu sou Luísa, a Gerente de UBS onde a equipe Flor de Liz atua. Tudo bom?! Eu sou uma profissional qualificada, comprometida com o trabalho em saúde e protagonista da transformação do processo de trabalho da minha equipe. Você tem esse perfil, também? Eu e minha equipe estaremos neste curso ajudando nas reflexões sobre a gestão em saúde.

Vamos lá!



Equipe 1

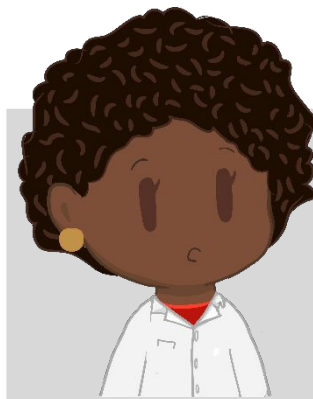
Agora conheça
os membros das
equipes:



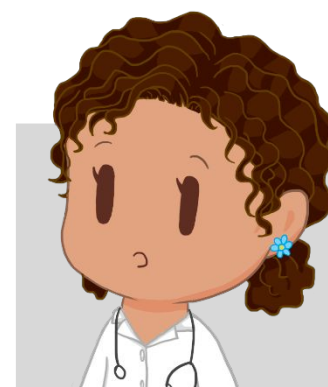
Paulo
CIRURGIÃO-DENTISTA



Isabel
ENFERMEIRA



Luísa
GERENTE DA UBS



Priscila
MÉDICA



Douglas
TÉC. ENFERMAGEM

Equipe 2



Leonardo
CIRURGIÃO-DENTISTA



Fernanda
ENFERMEIRA



Cláudia
MÉDICA



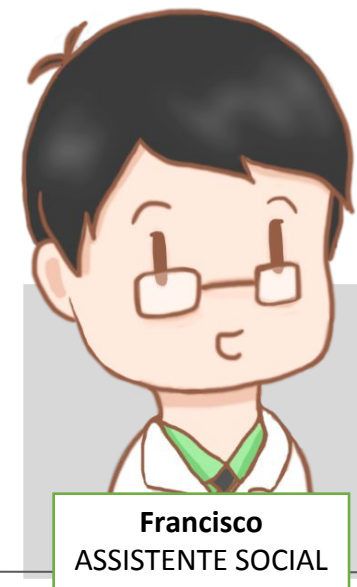
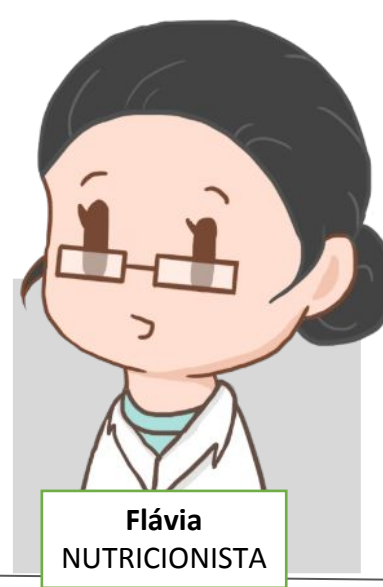
Maria
TÉC. ENFERMAGEM



ACS



Observe a composição do
NASF-AB:



Vamos acompanhar o primeiro
dia de trabalho da Gerente de
Saúde, Luísa...



Assim que iniciou seu trabalho, Luísa foi informada pela Secretaria Municipal de Saúde de que a UBS receberia avaliação externa do Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ-AB) no final do mês. Sem maiores orientações precisa reunir a equipe em uma reunião e entender a realidade vivenciada no serviço, bem como conduzir da melhor forma essa vivência. Logo, observou que nas equipes faltavam agentes comunitários de saúde e, em uma delas, o médico estaria em férias no período da avaliação.



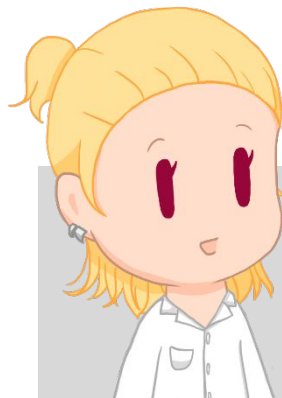
Em reunião, Luísa
questiona:

Colegas, nossa equipe
receberá os avaliadores
externos do PMAQ no final do
mês. A equipe já realizou a
autoavaliação?

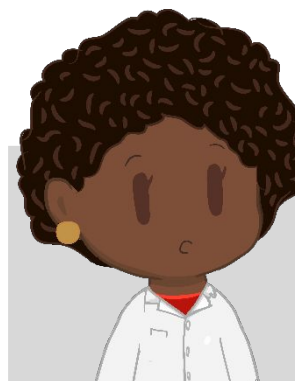
Não realizamos ainda. Nós aderimos o
PMAQ-AB como o objetivo de melhorar
o acesso e qualidade dos serviços de
saúde oferecidos aos cidadãos do
território da equipe. Você pode nos
ajudar?



Paulo
CIRURGIÃO-DENTISTA



Isabel
ENFERMEIRA



Roberto (Você!)
GERENTE DA UBS



Priscila
MÉDICA



Maria
TÉC. ENFERMAGEM

Após seus esclarecimentos, a equipe decidiu realizar a autoavaliação a fim de planejar as ações, iniciando pelos pontos prioritários, pelo diagnóstico situacional e pela avaliação dos indicadores epidemiológicos.



A equipe, sinaliza ainda, que na última avaliação evidenciou-se um elevado índice de usuários tabagistas, portadores de hipertensão arterial sistêmica, famílias dependentes da fumicultura e muitos casos de diarreia, cefaleia e câncer na população atendidas e que, de lá para cá, poucas foram as atividades destinadas para esses grupos populacionais.





A equipe Flor de Liz identificou que não desenvolve ações de vigilância em saúde ambiental, abordando questões como: importância do saneamento; melhoria da qualidade da água para consumo humano; destino do lixo; prevenção de acidentes; detecção de riscos a desastres naturais, identificação de pessoas expostas a agrotóxicos, ou qualquer outro contaminante químico ou poluente na água, solo e/ou ar que possa expor o indivíduo ou a coletividade a riscos à saúde.

Conhecendo a realidade da economia do município em relação a fumicultura... Luísa ficou intrigada porque os profissionais diante não realizam identificação de pessoas expostas aos agrotóxicos! E como ela poderia sensibilizá-los....

Para atingir uma autonomia administrativa, eu enquanto gerente, preciso reunir competências técnicas e científicas, conhecimentos sobre as políticas, normativas e legislação do SUS, fluxos institucionais, dinâmica do território, áreas de risco e vulnerabilidade, habilidades no gerenciamento de pessoas, tomada de decisões e resiliência para encarar as diversas situações do cotidiano.

Qual o caminho?



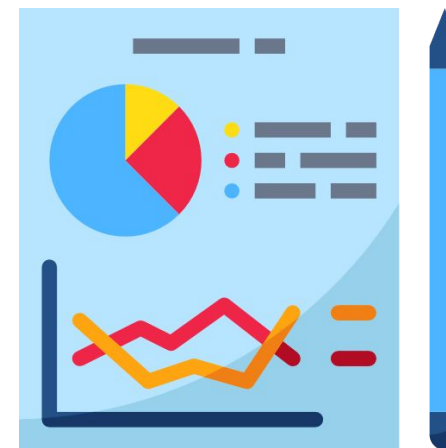
Um caminho para obter êxito nas atividades gerenciais um dos caminhos é a **Educação Permanente em Saúde (EPS)**

A EPS é uma proposição que converge com a necessidade dos gestores de desenvolverem algumas habilidades, tais como habilidade técnica específica, abordagem do paciente, trabalho em equipe, iniciativa, organização pessoal e do ambiente de trabalho, decisões fundamentadas e uso das tecnologias. Está centrada nos problemas que emergem do cotidiano laboral das equipes de saúde.



Um outro caminho está no uso de instrumentos de gestão

O uso de instrumentos de gestão qualificam a organização dos serviços e estão relacionados ao processo de tomada de decisão, planejamento, avaliação da qualidade, gerenciamento de recursos materiais, dimensionamento, seleção e recrutamento de pessoal, educação continuada/permanente, supervisão e desempenho no trabalho (CIAMPONE; TRONCHIN; MELLEIRO, 2016).

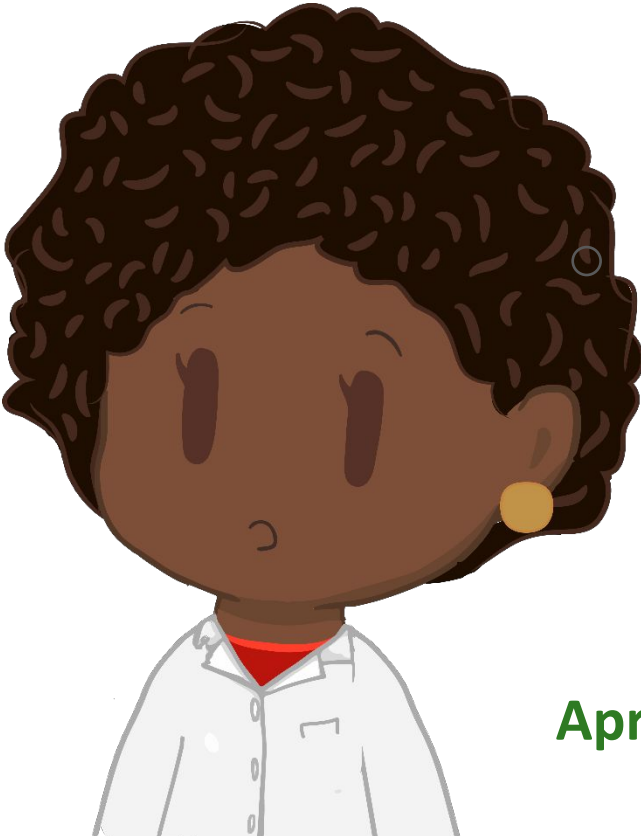


Tudo isso porque o gerenciamento não se resume apenas à tomada de decisões assertivas diante das situações do dia-dia, pois vive-se em um mundo dinâmico e exigente, em que o reconhecimento das atividades de cunho gerencial causa impactos na integralidade da assistência. Por este motivo, a utilização dos instrumentos gerenciais emerge num contexto em que o objetivo é a intervenção e transformação da realidade.

Você sabe quais são os instrumentos de trabalho gerenciais e assistenciais que estão a sua disposição no dia-a-dia da UBS?



Nesse contexto, Luísa percebe que precisa de outros instrumentos de trabalho para conduzir a equipe no processo de planejamento e elaboração da matriz de intervenção.



O PMAQ-AB é um instrumento de trabalho gerencial ou assistencial?

Mas quais são estes instrumentos?

Apresentaremos vários deles a seguir!

Luísa, então, propôs para sua equipe um momento de educação permanente para conhecer os instrumentos de trabalho gerenciais e assistenciais que poderiam qualificar o processo de trabalho da equipe.



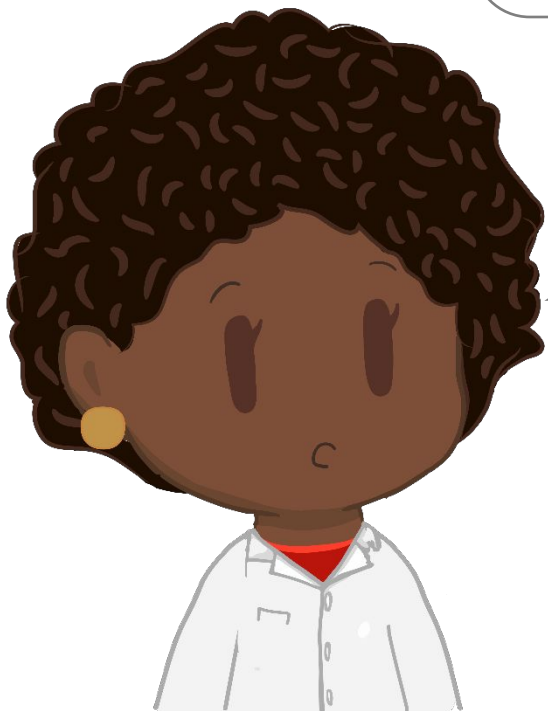
Antes de prosseguir, assista a vídeoaula “Tecnologias de gestão na Atenção Primária à Saúde” da Enfermeira Carine Vendruscolo. Essa vídeo aula apresenta os aspectos requeridos aos gerentes de serviços na APS e os diferentes instrumentos de trabalho que esse profissional pode utilizar para Gestão em Saúde, destacando as características de cada uma delas. [Clique aqui.](#)

INSTRUMENTOS DE TRABALHO GERENCIAIS

Colegas, como vimos na vídeo-aula, os **instrumentos de trabalho gerenciais** são artifícios estratégicos (pontos-chave) utilizados para orientar a tomada de decisões acerca dos processos organizativos na APS.

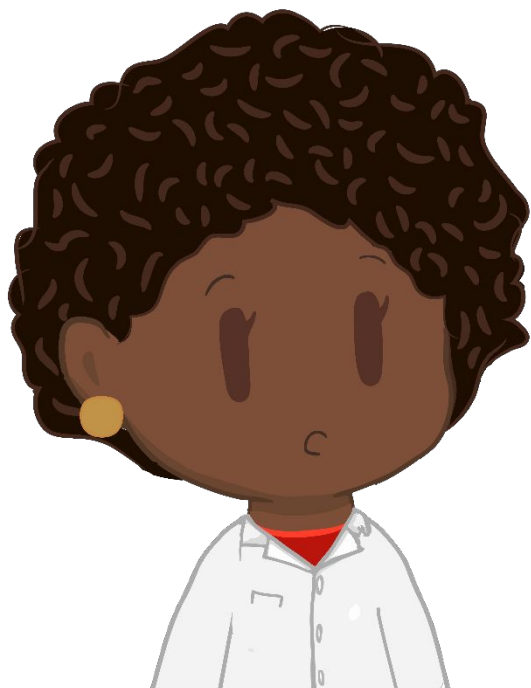
Ótimo, Luísa. Eu fiquei algumas dúvidas!!

Eu vou sintetizar para o grupo alguns pontos importantes apontados na videoaula. Ok?



INSTRUMENTOS DE TRABALHO GERENCIAIS

Os instrumentos de trabalho gerenciais contribuem para a autonomia administrativa e qualificação da organização do serviço, tais como:



Planejamento

Avaliação da qualidade

Gerenciamento de recursos materiais

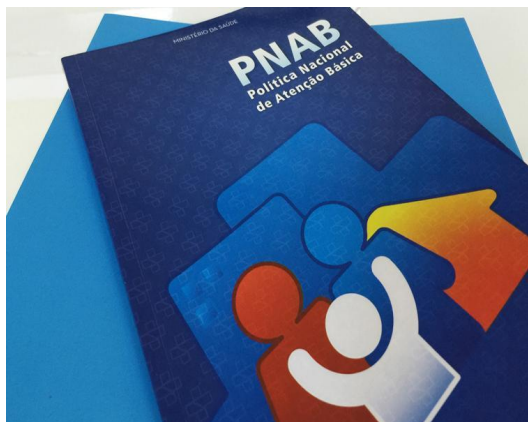
Dimensionamento

Seleção e recrutamento de pessoal

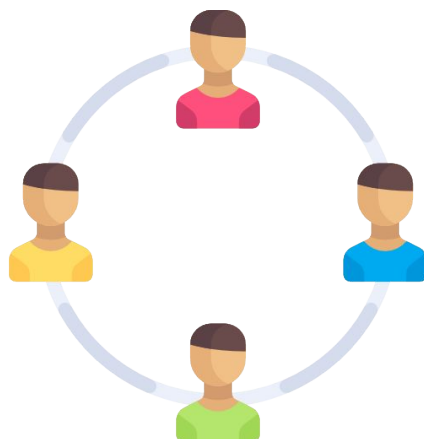
Educação continuada/permanente

Supervisão e desempenho

INSTRUMENTOS DE TRABALHO GERENCIAIS



Diretrizes de formação
das equipes



Reuniões de equipe



Planejamento anual

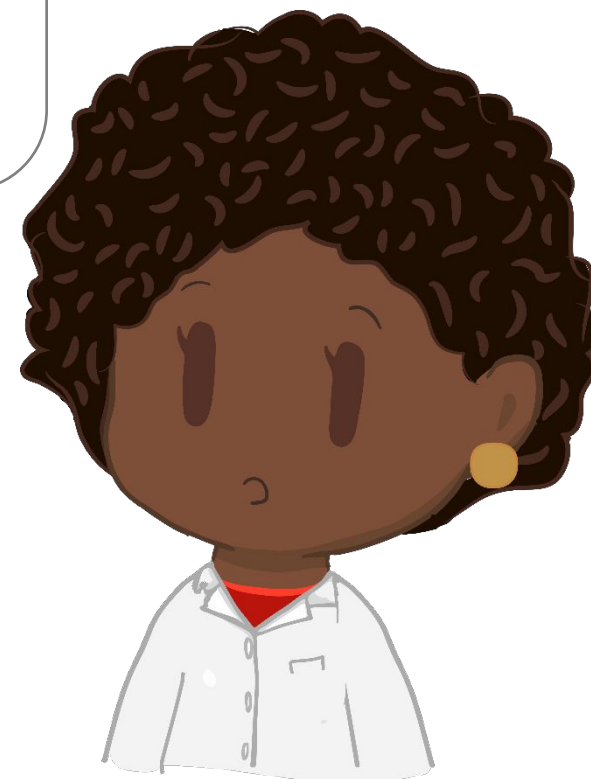


Escalas de trabalho



Autoavaliação para
Melhoria do Acesso
e da Qualidade da
Atenção Básica (AM AQ)

O AMAQ é um instrumento de trabalho gerencial que pode utilizar ser utilizado no dia-a-dia para auto avaliar nossas ações e práticas de saúde. Além desse instrumento, também temos:



INSTRUMENTOS DE TRABALHO GERENCIAIS

Também são instrumentos
de trabalho gerenciais:



Indicadores



**Relatórios de
sistemas
informatizados**



Ouvidoria



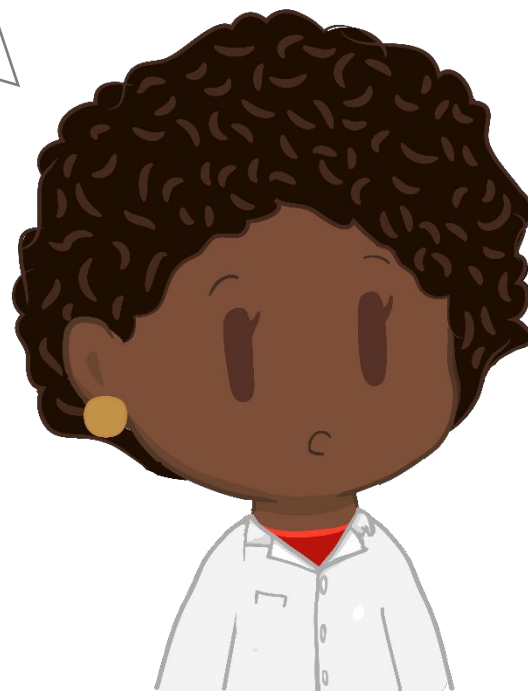
**SISREG (Sistema
Nacional de Regulação)**



Conselho de Saúde

INSTRUMENTOS DE TRABALHO ASSISTENCIAIS

Os **instrumentos de trabalho assistenciais** são artifícios utilizados para orientar o bom andamento do trabalho com vistas à formulação de estratégias, que permitem a padronização da assistência e a garantia de um padrão de qualidade.



Nós podemos implementar uma gama de instrumentos para aumentar o potencial de qualidade da assistência da nossa equipe!
Vamos conhecê-los?

INSTRUMENTOS DE TRABALHO ASSISTENCIAIS



Estratégia e-SUS



Protocolos

Após a leitura do caderno de conteúdo da unidade 1, eu identifiquei os principais instrumentos de trabalho assistenciais que eu, como gerente de UBS, posso utilizar no seu dia-a-dia, por exemplo:



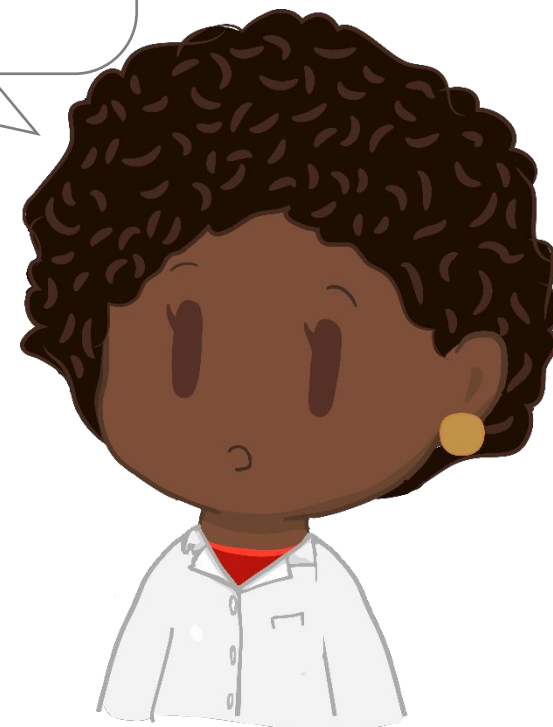
Telessaúde/
Telemedicina



Programa Saúde na
Escola



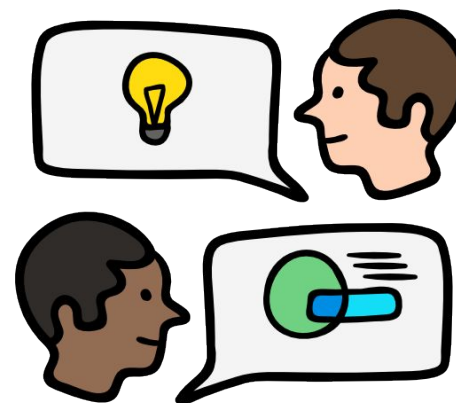
Processo de Enfermagem



Também são instrumentos de trabalho assistenciais:



Matriciamento

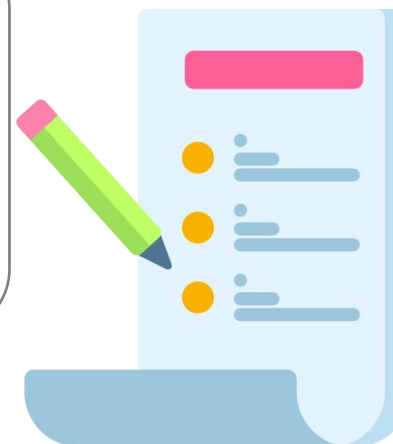


Discussão de casos



Consulta compartilhada

Esses instrumentos ilustrados neste slide podem ser implementados na sua prática com o apoio da equipe NASF-AB. Consulte os profissionais do seu município!



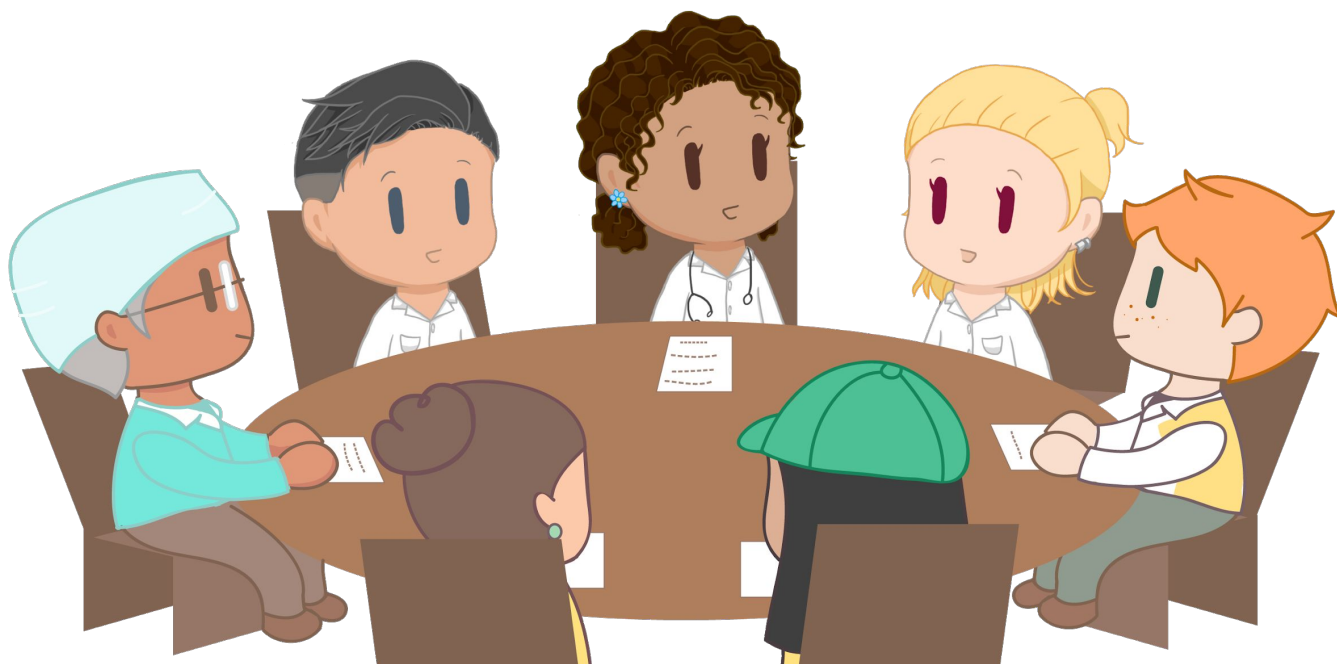
Projeto Terapêutico Singular



Matrizes de intervenção



Olha que legal!? Existem alguns instrumentos de trabalho que são comuns à gestão e à assistência.
Vamos conhecer!



INSTRUMENTOS DE TRABALHO COMUNS À GESTÃO E ASSISTÊNCIA



Planejamento em saúde



Dados da vigilância epidemiológica



Programa de Melhoria do Acesso e da Qualidade na Atenção Básica (PMAQ)

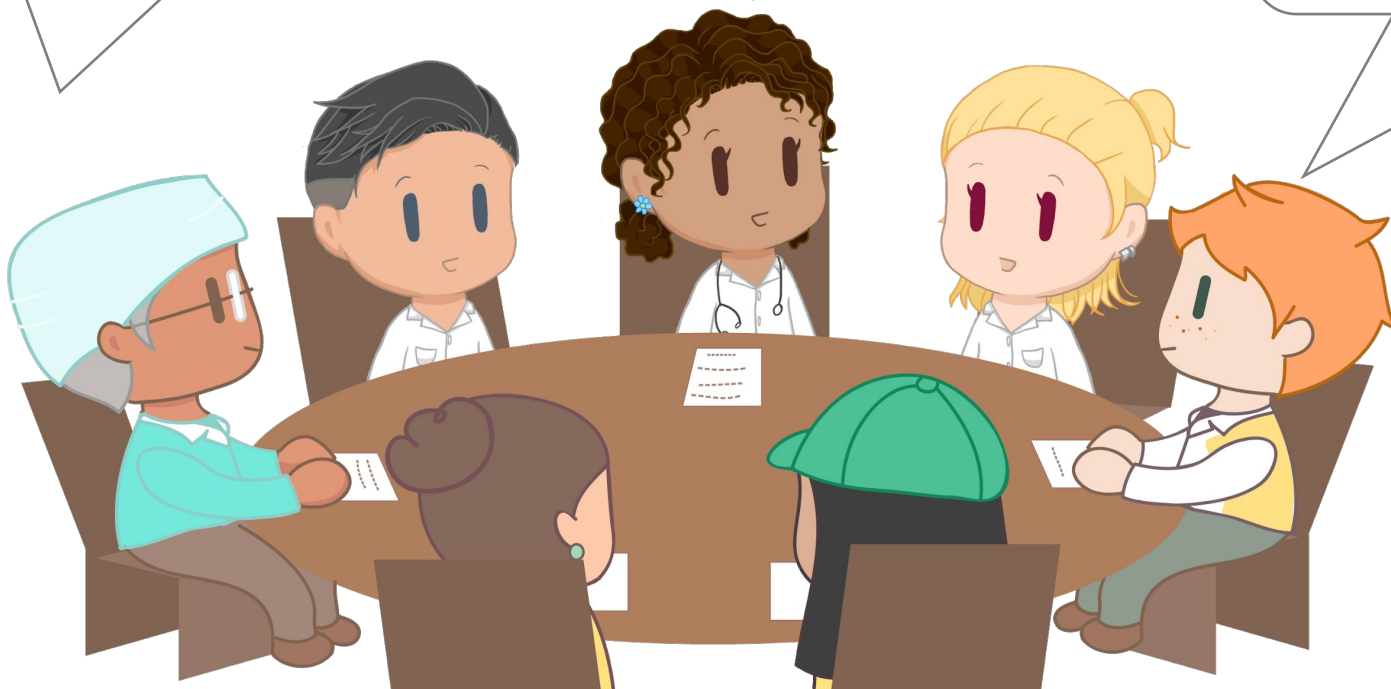
Os principais instrumentos de trabalho comuns à gestão e assistência são:



Mas, existe algumas dessas tecnologias em saúde que nós já utilizamos no nosso dia-a-dia?

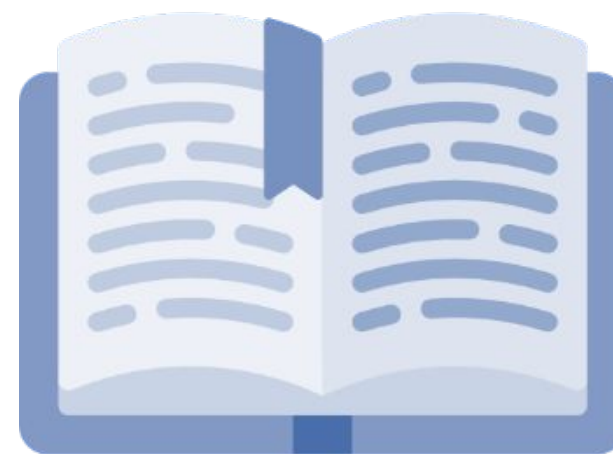
Sim, PMAQ, reunião, matricialmente, planejamento.....

Mas como os instrumento de trabalho assistenciais e gerenciais irão auxiliar a gestão em saúde?

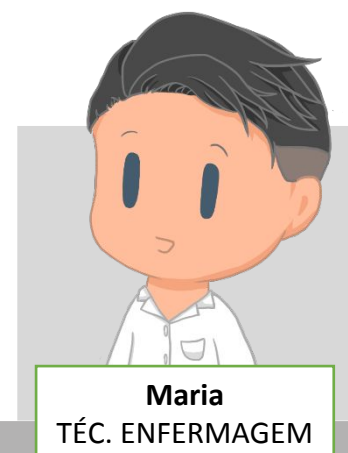
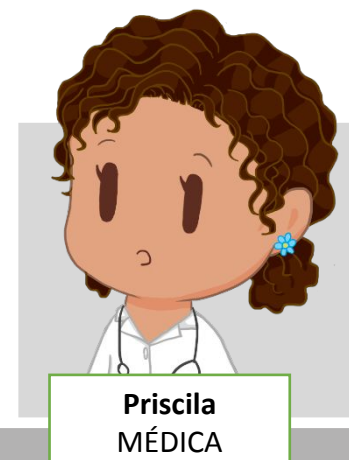
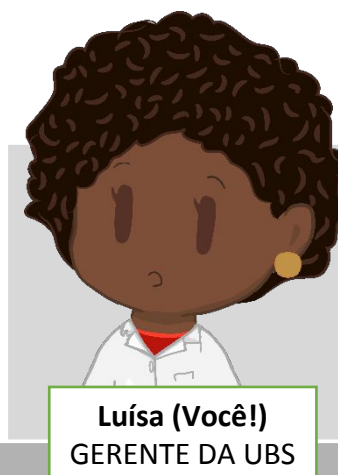


Refleta sobre o seu processo de trabalho diário na APS!

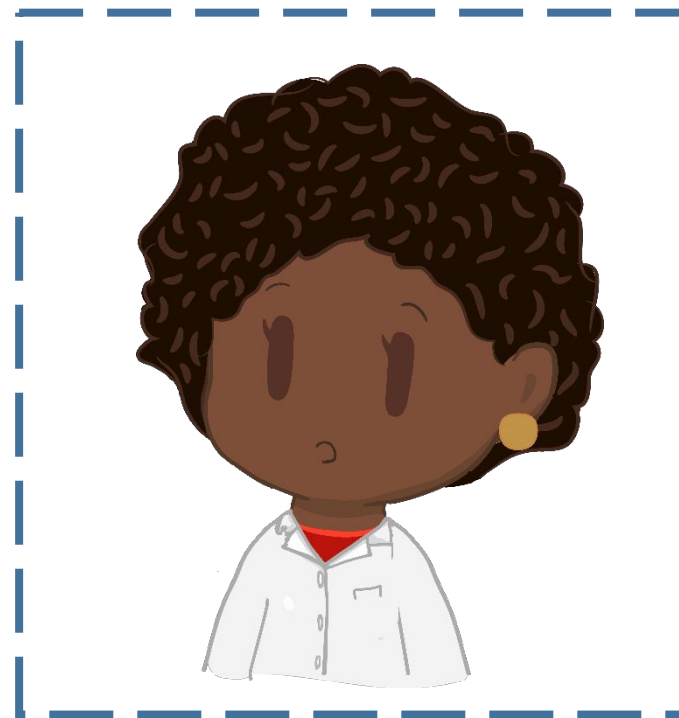
Caso você ache necessário você pode acessar as páginas 17 - 30 do caderno de conteúdos e rever a definição de cada instrumento de trabalho citado anteriormente e compreender como eles podem contribuir como o seu trabalho como gerente, [clique aqui](#).



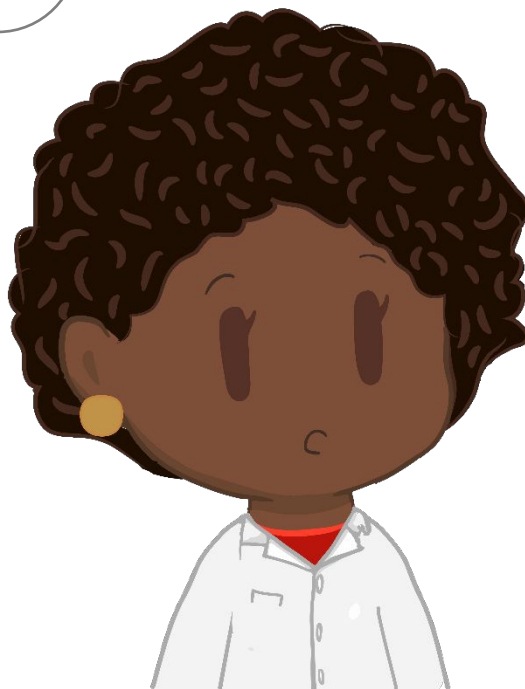
As atividades do gerente em saúde não devem estar unicamente concentradas no atendimento e nas necessidades do usuário. Ele deve assumir a coordenação, administração e gerenciamento do processo de trabalho dos profissionais e de materiais, educação permanente em saúde, orientação de equipe sobre a organização e objetivos da sua equipe enquanto promotora de saúde.



Os gerentes de UBS frequentemente são vistos pela comunidade e gestores municipais como representantes da área de abrangência onde atuam e como figuras de referência aos assuntos relacionados a UBS, vinculados aos cuidados com os usuários, famílias e comunidade.

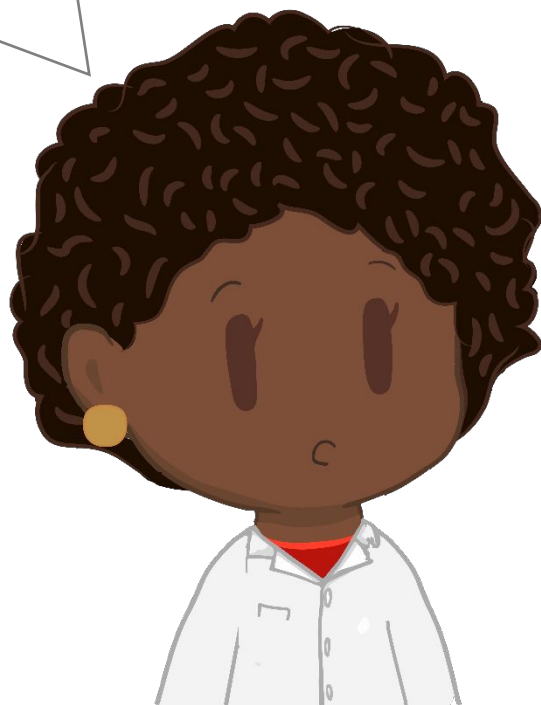


Um dos meus grandes desafios foi analisar os processos produtivos dos serviços de saúde, as relações de trabalho dos profissionais, com os usuários e como implementar novos instrumentos de trabalho nos processos organizativos institucionais.



O trabalho não é uma categoria isolada no contexto produtivo, ele se constrói na realidade, a partir da ação dinâmica dos sujeitos no processo de produção do cuidado.

Lembre-se também que o gerente possui responsabilidades na gestão de recursos materiais e de pessoas. Isto ainda é um grande desafio para nós. Para a compreensão dos modos de produção do cuidado é importante analisar os processos produtivos dos serviços de saúde, as relações de trabalho dos profissionais com os usuários, consigo mesmo e com os processos organizativos institucionais.



Para melhorar este processo, você, gerente de UBS, pode contar com o apoio de outros profissionais como farmacêuticos, administradores, psicólogos, dentre outras, é fundamental no processo de gerenciamento de recursos materiais, visto a complexidade e diversidade de materiais usados na área (CASTILHO; MIRA; LIMA, 2016).

Sabemos que os desafios do gerenciamento de recursos incluem questões relacionadas às regras competitivas de mercado, orçamentos restritos, controle de consumo e de custos, grande diversidade e quantidade de materiais. Exigem do gestor o conhecimento de uma vasta gama de materiais disponíveis para o trabalho.

O gasto com estes recursos têm representado uma parcela importante do orçamento das organizações, tanto para a compra, quanto para o custeio de recursos humanos para este trabalho (CASTILHO; MIRA; LIMA, 2016).



É importante sabermos que a administração de recursos materiais envolve a “totalidade dos fluxos de materiais da empresa, desde a programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais, transporte interno e armazenamento no depósito de produtos acabados” (CHIAVENATO, 1991, p.35).

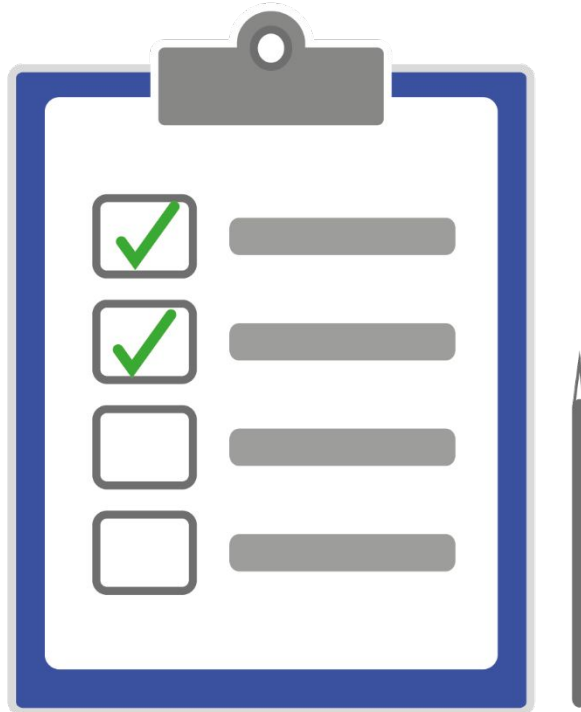


Para ajudar na motivação dos profissionais é oportuno que você, na função de gerente, desenvolva ações de educação permanente, estratégias de desenvolvimento de competências, controle e avaliação das atividades e criação de fluxos que tragam conforto aos profissionais e que não engesse os processos de trabalho. Você pode utilizar estratégias como: melhorar a forma de seleção das pessoas, ajudar os trabalhadores a aprimorar seu desempenho e diminuir a rotatividade dos profissionais.



SAIBA MAIS

Os gerentes precisam adquirir um perfil de liderança situacional, cientes do seu papel de dirigir as atividades, não somente no gerenciamento dos recursos materiais, bem como no gerenciamento das pessoas, frente aos processos de trabalho. Este perfil é resultado da mudança dos modelos de gestão, buscados por gerentes que almejam qualidade no serviço à um menor custo possível, no intuito de desenvolver o bom andamento das atividades de assistência a população. Releia as páginas 30 a 34 do conteúdo em PDF e reflita sobre o gerenciamento de recursos materiais e de pessoas nos serviços da APS: outras reflexões importantes, [clikando aqui](#).



Lembre-se de realizar a atividade de avaliação da unidade 1 antes de prosseguir os estudos da unidade 2.

[Clique aqui.](#)

Qualquer dúvida, registre uma pergunta no

[Fórum Tira-Dúvidas.](#)

CONCLUSÃO DA UNIDADE 1

Nesta unidade nós conhecemos os instrumentos de trabalho na gestão em saúde.

Na unidade 2, vamos conversar sobre os instrumentos que articulam a gestão e o cuidado em saúde.

Nos encontramos lá!



CRÉDITOS

AUTORES

Letícia de Lima Trindade

Carise Fernanda Schneider

Carine Vendruscolo

Mônica Ludwig Weber

REVISOR

Luise Lüdke Dolny

Elis Roberta Monteiro

Gisele Damian Antonio Gouveia