



INSTRUMENTOS DE GESTÃO DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE: RELATO DE EXPERIÊNCIA COM GESTORES DA ATENÇÃO BÁSICA

**ADRIANA ZILLY; CARLINE ENGEL KREIN; LUCIANA APARECIDA FABRIZ;
LUANA LUNARDI ALBAN; NEIDE MARTINS MOREIRA**

RESUMO

Este relato de experiência descreve uma ação de extensão, vinculada ao Mestrado em Saúde Pública, cujo objetivo foi capacitar 33 gestores e supervisores das Unidades Básicas de Saúde e Unidades de Saúde da Família de Foz do Iguaçu, visando ao aprimoramento na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e no gerenciamento de recursos financeiros. Realizada entre julho e outubro de 2024, a capacitação envolveu várias temáticas, com enfoque especial na atividade parcial de setembro. Nesse período, a capacitação foi organizada em quatro aulas de uma hora, abordando trajetória e princípios do SUS, com ênfase no planejamento em saúde, instrumentos de gestão, financiamento e avaliação. A metodologia aplicada combinou aulas expositivas dialogadas, dinâmicas de grupo e atividades avaliativas, destacando-se o uso do Planejamento Estratégico Situacional, que promoveu a identificação de problemas locais e o desenvolvimento de soluções estratégicas. Além disso, o método 5W3H foi utilizado para detalhar as intervenções planejadas, e um caça-palavras auxiliou na consolidação de conceitos-chave. Os gestores participantes relataram satisfação com a clareza do conteúdo e afirmaram ter adquirido maior compreensão sobre instrumentos de gestão, como o Plano de Saúde, a Programação Anual de Saúde e o Relatório Anual de Gestão. Essa capacitação proporcionou uma reflexão sobre os desafios da gestão no SUS e identificou áreas de melhoria no contexto de fronteira, caracterizado por intensos fluxos migratórios e necessidades de saúde específicas. Conclui-se que capacitações contínuas são essenciais para fortalecer a gestão pública em saúde, promovendo uma atuação mais eficaz e alinhada às necessidades locais e melhorando a qualidade do planejamento e execução das ações de saúde.

Palavras-chave: Atenção Primária à Saúde; Capacitação profissional; Gestão em Saúde; Planejamento em Saúde; Saúde Pública.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) surgiu como resultado das lutas sociais, sendo assegurado pela Constituição Federal de 1988. Seus princípios fundamentais são a universalidade, a integralidade e a equidade, sendo composto por um conjunto de ações e serviços que garantem o direito à saúde, oferecendo acesso integral, universal e gratuito a toda a população brasileira (Brasil, 1990).

A Atenção Primária à Saúde (APS) é reconhecida como a principal porta de entrada para o SUS e foi estabelecida, no Brasil, pela Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017, que aprova a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB). Caracteriza-se por atributos como o primeiro contato, a continuidade do cuidado, a integralidade e a coordenação (Brasil, 2017). Deve oferecer atendimento integral às pessoas, por meio de equipes multiprofissionais qualificadas. No entanto, esses profissionais enfrentam diversos desafios que precisam ser

superados para prestar serviços de saúde de forma efetiva, eficiente e equitativa. Assim, torna-se de relevância estimular e apoiar programas de treinamento (Starfield, 2002).

Para fortalecer uma atenção à saúde que respeite os princípios da APS, é essencial investir continuamente em educação permanente dos profissionais, de maneira paralela à implementação de estratégias e políticas que reduzam as barreiras ao investimento em recursos materiais e humanos. Isso inclui a promoção de capacitações regulares, que atualizem e aprimorem as competências das equipes, alinhando suas práticas às necessidades da população e às diretrizes do SUS (Pires *et al.*, 2019).

Com o objetivo de auxiliar na capacitação de profissionais da APS, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), que oferta o Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública em Região de Fronteira, de julho a outubro de 2024, por meio de atividade de extensão capacitou trinta e três gestores e supervisores da APS, sobre temáticas de relevância para o desempenho de atividades gerenciais no SUS, como trajetória, princípios e diretrizes do SUS; Modelos de Atenção; Redes de Atenção à Saúde (RAS); Linhas de cuidado; Acolhimento; Territorialização; Indicadores; Segurança do Paciente; Gerenciamento de Pessoas; Saúde do Trabalhador; Gestão do SUS; Gerenciamento de Recursos Financeiros, entre outros.

O Programa é desenvolvido no Campus de Foz do Iguaçu PR, cidade localizada em região de fronteira internacional com o Paraguai e a Argentina, caracterizada por intenso fluxo migratório, comercial e turístico. Essa localização possibilita a integração entre saberes teóricos e práticos em saúde e áreas afins, com foco nas características regionais. Assim, o mestrado visa fortalecer a pesquisa na saúde pública, em busca de impactar nos serviços de saúde da região fronteiriça, onde há a necessidade de consolidação de políticas públicas e aprimoramento da APS.

A inclusão do Gerente de Atenção Básica (AB) nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) e Unidades de Saúde da Família (USF) é recomendada para melhorar o processo de trabalho e fortalecer o cuidado prestado à população. Esse profissional, desempenha função técnico-gerencial que abrange o planejamento, organização e coordenação das ações de saúde no território. A decisão de incluir esse gerente deve ser baseada nas necessidades locais e na cobertura da Atenção Básica (Brasil, 2017).

Entre as principais atribuições do Gerente de AB estão o conhecimento e a divulgação das diretrizes da PNAB, além de orientar a organização do processo de trabalho. Ele também participa do planejamento territorial, acompanha os resultados das equipes e propõe estratégias para alcançar as metas de saúde. Esse profissional ainda promove a utilização adequada dos recursos, e assegura a alimentação correta dos sistemas de informação (Brasil, 2017).

Assim, este relato tem por objetivo descrever a experiência obtida em um dos momentos da ação de extensão que teve como foco a capacitação de gestores da APS no município de Foz do Iguaçu, PR.

2 RELATO DE CASO/EXPERIÊNCIA

Este relato de experiência descreve a atividade realizada em setembro de 2024, tendo como público-alvo 33 gestores e supervisores diretamente envolvidos na gestão da APS da Secretaria Municipal de Saúde de Foz do Iguaçu - PR. A APS no município é organizada em cinco Distritos Sanitários, que abrangem 29 Unidades Básicas de Saúde, 95 Equipes de Saúde da Família e 63 Equipes de Saúde Bucal, além de contar com uma Unidade de Saúde que oferece atendimento 24 horas (Foz do Iguaçu, 2023). A necessidade de abordar essa temática surgiu diante dos desafios enfrentados pelos gestores na implementação eficaz dos instrumentos de gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e na administração dos recursos financeiros. A capacitação foi dividida em quatro aulas com duração de uma hora cada,

envolvendo acolhimento, introdução à gestão no SUS, planejamento e programação, instrumentos de gestão e financiamento, além de uma atividade avaliativa ao final da aula.

A metodologia utilizada combinou aula expositiva dialogada, dinâmicas de grupo e momentos de avaliação. Na dinâmica de grupo, os participantes foram divididos por distritos de saúde para a realização do Planejamento Estratégico Situacional (PES), criado por Carlos Matus como uma abordagem para aumentar a capacidade de governar. Esse método integra ação, situação e ator em um conjunto complexo, focado na resolução de problemas. O PES é organizado em quatro etapas: explicativa, que analisa a situação; normativa, que define os objetivos; estratégica, que planeja as ações; e tático-operacional, que executa as operações necessárias para enfrentar os desafios identificados (Matus, 1993).

Para otimizar o desenvolvimento da proposta de intervenção identificada no PES, utilizou-se a ferramenta “5W3H”, que auxilia no detalhamento das ações que precisam ser desenvolvidas a partir problema prioritário identificado, funcionando como um mapeamento dessas atividades, estabelecendo o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da instituição e quanto custará (Champagne et al., 2011).

A avaliação do aprendizado foi realizada por meio de um caça-palavras, contendo perguntas e respostas sobre gestão e financiamento do SUS e também um levantamento do feedback dos participantes por meio de um “QR Code” via Google Forms, sobre a aula ministrada, que compreendeu a avaliação do conteúdo ministrado, sobre ser claro e objetivo; ter estimulado a participação; material bem elaborado; nível de aproveitamento e aplicabilidade no dia a dia.

3 DISCUSSÃO

No contexto da APS, o gerente desempenha um papel importante na organização e condução das práticas e processos de saúde locais. Estudos destacam que muitos desses gerentes têm formação predominante em enfermagem, o que os posiciona estrategicamente para lidar com as dinâmicas do SUS e as necessidades de suas comunidades. Contudo, os gerentes frequentemente ingressam em suas posições sem uma formação gerencial sólida, o que cria desafios para a efetiva administração das unidades de saúde. A falta de especialização específica no gerenciamento tem sido uma constante, conforme indica o fato de que apenas 23,3% dos gerentes de pequenos municípios no Paraná participaram de cursos de gestão. Esse perfil ainda se agrava, em alguns casos, pela rotatividade que prejudica a continuidade do cuidado e compromete a qualidade dos serviços (Ohira; Junior; Nunes, 2014).

A capacitação dos gestores é vista como uma estratégia para garantir a qualidade e a eficiência nos serviços de saúde, um aspecto cada vez mais necessário na gestão da Atenção Básica. Assim, os gestores que participaram da capacitação relataram maior entendimento sobre os instrumentos de gestão, como o Plano de Saúde, Programação Anual de Saúde (PAS) e Relatório Anual de Gestão (RAG), além de uma compreensão mais clara sobre as fontes e critérios de financiamento do SUS, evidenciado pela execução da atividade do caça-palavras. A aplicação prática dos conceitos durante as dinâmicas permitiu aos gestores não apenas consolidar o aprendizado, mas também identificar problemas locais e propor soluções estratégicas.

Os processos de capacitação estruturada e contínua permitem que os gestores adquiram habilidades técnicas e práticas para desenvolver suas competências gerenciais e atribuições. A falta de capacitação prejudica a organização e o planejamento das ações comprometendo o atendimento à população (Castro *et al.*, 2023). Nesse sentido, promover esse momento de aprendizado para gerentes da atenção básica contribuiu para que possam consolidar suas competências e contribuir para o aprimoramento do SUS.

A atividade avaliativa para feedback da aula, reforçou o entendimento dos conceitos

abordados, indicando satisfação com a metodologia aplicada, onde 100% dos participantes acharam o conteúdo apresentado claro e objetivo e que estimulou a participação. Em relação ao material elaborado 95,2 % concordaram que este foi bem elaborado e 4,8% concordaram parcialmente. Ao questionar sobre nível de aproveitamento 85,7% tiveram um bom nível de aproveitamento e 14,3% concordam parcialmente.

4 CONCLUSÃO

A capacitação realizada com gestores e supervisores da APS de Foz do Iguaçu demonstrou a importância da educação permanente no aprimoramento da gestão pública em saúde. A metodologia utilizada, combinando aulas expositivas e dinâmicas de grupo, mostrou-se eficaz ao proporcionar uma aprendizagem significativa e prática, promovendo a reflexão sobre os desafios enfrentados no cotidiano da gestão do SUS. O uso de ferramentas como o 5W3H e atividades avaliativas lúdicas, como o caça-palavras, foi fundamental para garantir a absorção dos conteúdos abordados, participação, engajamento e a aplicação direta no contexto de trabalho dos gestores.

Os resultados indicam que capacitações contínuas contribuem não apenas para o fortalecimento das competências dos gestores, mas também para a melhoria da qualidade do planejamento e da execução das ações de saúde. A ação, portanto, cumpriu com os seus objetivos, proporcionando aos gestores uma visão mais clara e prática sobre o uso dos instrumentos de gestão e o financiamento do SUS, além de fomentar uma gestão mais eficiente e integrada.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Saúde. Lei nº 8.080, de 19 de setembro de 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências.** Diário Oficial da União: República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 set. 1990.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Atenção Básica: PNAB. **Portaria de Consolidação GM/MS nº 2.436, de 21 de setembro de 2017.** Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2017.

CASTRO, L. C., DINIZ, L. M., OLIVEIRA, V. C., GUIMARÃES, E. A. A., GONTIJO, T. L. (2023). Processos de capacitação de gestores e profissionais na implementação da estratégia e-SUS Atenção Primária. **Revista Baiana de Enfermagem**, 2023. 37, e49010.

CHAMPAGNE, F. *et al.* A avaliação no campo da saúde: conceitos e métodos. In: A Brousselle, F Champagne, AP Contandriopoulos, Z Hartz (Orgs.). **Avaliação: conceitos e métodos.** Rio de Janeiro: Fiocruz; 2011, p. 41-60.

FOZ DO IGUAÇU. Secretaria Municipal de Saúde. **Relatório Anual de Gestão (RAG) do ano de 2023.** Secretaria Municipal de Saúde, 2023.

MATUS, C. **Política, Planejamento e Governo.** Brasília: IPEA, 1993.

OHIRA, R. H. F., JUNIOR, C. L., NUNES, E. F. P. A. Perfil dos gerentes de Atenção Primária à Saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2014, 19(2), 393-400.

PIRES, D. E. P; VANDRESSEN, L; FORTE, E. C. N et al. Gestão na atenção primária: implicações nas cargas de trabalho de gestores. **Rev Gaúcha Enferm.** 2019;40:e20180216.

STARFIELD, B. **Atenção primária: equilíbrio entre necessidades de saúde, serviços e tecnologia.** Barbara Starfield. Brasília: Unesco, Ministério da Saúde, 2002. 726p. ISBN: 85-87853-72-4.