

PROGRAMA GESTORES DO SUS

O desafio de desenvolver Gestores em São Paulo

SUS managers program of SUS: the challenge of developing managers in São Paulo

Ester Finguerut Serff*; Neide Aparecida Bassi*; Dagoberto Eloi Lagoa*; Laura Aparecida Christiano Santucci**

Núcleo de Educação*. Escola Municipal de Saúde**. Secretaria Municipal da Saúde. São Paulo. Brasil

Palavras-chave: gerenciamento, competências gerenciais, liderança, conflitos, equipe, comportamental

Resumo

Ampliar a competência dos administradores públicos para o exercício de suas funções de Gerência nos moldes definidos pelas estratégias e diretrizes do SUS na cidade de São Paulo é a finalidade do **Programa Gestores do SUS**, desenvolvido pela Diretoria de Educação da Escola Municipal de Saúde, da Diretoria de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas - GEDEP da Coordenação de Gestão de Pessoas – CGP da SMS.

A relevância desse programa está na magnitude e na complexidade do processo de gerenciamento do setor saúde que exige contínuo investimento na qualificação de seus profissionais.

Pautado na estratégia da educação permanente inclui profissionais de nível universitário e nível médio do quadro de pessoal da SMS/SP que atuam em funções de chefia/coordenação nas áreas técnicas e administrativas. O programa compreende três cursos modulares, independentes que se complementam:

- Módulo 1 de 40 horas presenciais com encontros semanais de 8 horas, mais e 4 horas destinadas para elaboração de projeto;
- Módulo 2 de 24 horas, 2 horas presenciais e 22 em EAD utilizando-se a plataforma Moodle;
- Módulo 3 de 36 horas, sendo 16 horas presenciais e 20 horas em EAD utilizando a plataforma Moodle.

Esse trabalho apresenta os resultados das três primeiras turmas realizadas em 2010/2011 referentes ao Módulo 1 denominado: “**Do SUS à prática cotidiana do gerenciamento**”, este curso tem ênfase no comportamento gerencial, onde busca-se trabalhar as competências gerenciais. Destaca-se nesse projeto a metodologia utilizada que possibilitou ao participante compreensão crítica da realidade em que atua, desenvolvendo sua capacidade de aplicar os conteúdos do curso na gerência de sua unidade e nas ações cotidianas que envolvem relacionamento interpessoal e enfrentamentos de conflitos. O conteúdo desenvolvido nesse módulo abordou temas sobre: o papel do gerente, autoconhecimento, trabalhar com equipes, diversidade, gestão de talentos, comunicação assertiva e feedback, relacionamento interpessoal, delegação e motivação da equipe, ética/valores, gestão de conflitos/mediação/negociação, tomada de decisão, humanização e planejamento estratégico.

Perfil dos participantes: 74% dos participantes tem mais de 10 anos de experiência profissional e 26% menos até 5 anos. A maioria deles (75%) tem até um ano de experiência como gerente e apenas 4% tem mais de 10 anos de experiência como gerente. No cargo atual 8% tem mais de 10 anos e 65 % tem até um ano de permanência. Em relação à equipe, 74% tem mais de 10 subordinados e 17% tem até 4.

Resultados. Nas 3 turmas do Módulo 1 foram capacitados 75 servidores/trabalhadores. Como produto final do curso, os participantes, individualmente ou agrupados por local ou região afins, desenvolverem projetos segundo o modelo do Planejamento Estratégico.

Como resultado final dos 36 projetos apresentados pôde-se avaliar o impacto que este curso representou na qualificação do trabalho destes gestores, foram propostas viáveis e exeqüíveis que visaram aprimorar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho da equipe.

O Programa Gestores do SUS com seus três módulos implantados, e mais um em fase de desenvolvimento, vêm se mostrando eficiente para o desafio de formar e desenvolver os gestores do SUS na Cidade de São Paulo.

1. INTRODUÇÃO

O processo contínuo de educação dos profissionais da Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS/SP) vem exigindo a construção e o desenvolvimento de projetos institucionais de educação permanente com conteúdos, metodologias e estratégias que respondam as atividades gerenciais, em todos os níveis do sistema, frente à complexidade do que significa produzir saúde.

A gestão do sistema de saúde no município de São Paulo e o gerenciamento dos estabelecimentos de atenção à saúde que o compõem devem ser considerados frente à magnitude do setor saúde na capital paulista. A Secretaria Municipal da Saúde de São Paulo (SMS/SP) é responsável por : 437 UBS (257 com ESF - 1.169 Equipes), 116 AMAS, 15 AMAS Especialidades, 110 Unidades Saúde Mental, 23 Ambulatórios de Especialidades, 30 Unidades Saúde Bucal, 24 Unidades DST/AIDS, 4 Laboratórios, 18 Hospitais Municipais, 16 PS/PA's, 01 Serviço de Recuperação de Dependentes e 113 Outras unidades, totalizando 907 equipamentos de saúde.¹

O conjunto dos profissionais cadastrados em Julho de 2010, responsáveis pela execução das ações e procedimentos de atenção à saúde nos diferentes tipos de unidades de saúde somou 78.383 ²trabalhadores em seus diferentes cargos, funções e vínculos.

É inegável a responsabilidade da SMS/SP como pólo de referência à atenção à saúde, principalmente no que tange a composição das Redes de Atenção a

¹ Dados da COORDENAÇÃO DE EPIDEMIOLOGIA E INFORMAÇÃO – CEInfo da SMS

² Dados do SISRH do Núcleo de Informação de Gestão de Pessoas - NIGEP da CGP/SMS

diferentes agravos, quer no âmbito do Estado de São Paulo quanto da sua região metropolitana. É inegável também a crescente exigência de profissionais bem preparados e capacitados para o exercício de suas atribuições nos diferentes tipos de unidades e serviços do sistema.

Os números apresentados acima apontam à necessidade de ampliar a competência dos administradores públicos e respectivas equipes de trabalho nas áreas de planejamento, execução, acompanhamento das ações e serviços e avaliação do impacto obtido a favor da saúde da população. Equipes capacitadas e comprometidas com a otimização dos recursos e da transparência na sua aplicação, com a centralidade no cidadão, visando garantia de acesso universal, com qualidade e humanizada, frente aos novos modelos de gerenciamento e parcerias, são hoje consideradas prioritárias.³

Neste sentido, nasce o **Programa Gestores do SUS**, repensado a partir da diretriz da Coordenação de Gestão de Pessoas da SMS/SP de “**Formar e desenvolver equipes promotoras do processo de excelência e melhoria contínua da gestão da SMS**”, surge quebrando paradigmas e re-construindo processos de trabalhos.

Por meio de cursos modulares, independentes, mas que se complementam, o Programa tem como objetivo permitir que os participantes sejam capazes de exercer as funções de gerência definidas pelas estratégias e diretrizes do SUS na cidade de São Paulo.

Para tanto, utiliza-se a metodologia problematizadora que possibilita ao participante uma melhor compreensão da realidade em que atua, para que seja capaz de aplicar os conteúdos do curso na gerência de sua unidade.

A estratégia de aprendizagem abrange metodologia ativo-participativa, na qual todas as etapas são vivenciadas em sala de aula, possibilitando a troca de

³http://www.observasaude.sp.gov.br/observatorio/projetos/Acervo/Projeto%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Permanente_vers%C3%A3o%2012%202008%20s_v.doc

feedbacks quanto aos indicadores de sucesso e as oportunidades de melhoria pelo próprio participante.

Destinado a profissionais de nível universitário e nível médio que atuam nas áreas técnicas, assistencial, de gerenciamento e administrativas da SMS/SP teve início em Novembro de 2010.

2. DESENVOLVIMENTO

A estrutura do Programa

Módulo 1 - Do SUS à prática cotidiana do gerenciamento

O Módulo 1 ***“Do SUS à prática cotidiana do gerenciamento”*** com 44 horas, tem ênfase no comportamento gerencial e busca desenvolver capacidades gerenciais, possibilitar o planejamento e avaliação das ações desenvolvidas nas unidades, além claro de dar subsídios para a coordenação de suas equipes de maneira eficaz, administrando eventuais conflitos, mantendo vias de comunicação eficientes e facilitadoras.

Seu conteúdo está assim estruturado:

- O papel do gerente
- Definindo os atributos do líder:
- O grande desafio do líder - desenvolver pessoas
- Autoconhecimento (no papel de líder)
- Trabalhando com equipes/diversidade.
- Gestão de talentos.
- Comunicação assertiva e feedback
- Relacionamento interpessoal
- Delegação e Motivação da equipe
- Ética/Valores
- Gestão de conflitos/Mediação/Negociação
- Tomada de decisão
- Humanização

- Planejamento estratégico

Neste módulo, os participantes são instados a elaborar um projeto, individual ou em grupo, quando trabalham no mesmo local ou região, seguindo o modelo do Planejamento Estratégico

Título do Projeto

1- Justificativa/Cenário - Situar o cenário em que se insere o projeto:

- Forças/Fraquezas
- Oportunidades/ameaças

2- Objetivos: Geral e específicos

3- Atores envolvidos

4- Metas

5- Resultados esperados

6- Tempo estimado para implementação

O projeto apresentado ao final do curso deve ser viável e exeqüível, e deve propor melhorias em algum aspecto de sua unidade de trabalho.

Módulo 2 - Capacitação para Conselheiros de Saúde

O Módulo 2, denominado “**Capacitação para Conselheiros de Saúde**” com 24 horas, sendo 2 horas presenciais e 22 à distância tem como objetivo refletir e desenvolver habilidades sobre conceitos básicos de controle social, planejamento, financiamento, orçamento e políticas transversais da Saúde. Este curso está destinado aos gestores e também a todos os profissionais da SMS e conselheiros municipais e conselheiros gestores de Saúde.

É ministrada por meio de Educação a Distância utilizando-se o AVA- Ambiente Virtual de Aprendizagem da SMS⁴ e também o Canal Profissional⁵ da Rede São Paulo Saudável.

⁴Tecnologia LMS MOODLE para gestão dos cursos à distância e presencial usado na SMS.

O programa do curso segue estes conteúdos:

- Reforma Sanitária
- Princípios do SUS
- Conselho Gestor nas unidades de saúde do SUS
- Atribuições dos conselhos de Saúde e seus Conselheiros
- Fontes de recursos do Município- Orçamento da Saúde
- Seguridade social
- Pacto pela Saúde
- Conceito de saúde-doença
- Políticas transversais: Humanização, cultura de paz, pessoa idosa, igualdade racial, carta dos direitos dos usuários da saúde

Módulo 3 - Gestão Pública da Saúde: funções do Estado e SUS Estado de direito

O Módulo 3 “**Gestão Pública da Saúde: funções do Estado e SUS Estado de direito**” tem como objetivo capacitar os gestores e técnicos das áreas administrativas e gerenciais em conhecimentos específicos de planejamento, orçamento público licitações e compras. Também é realizado por meio de Educação a Distância, utilizando-se do AVA- Ambiente Virtual de Aprendizagem da SMS e tem carga horária de 16 horas presenciais e de 20 horas em EAD, totalizando 36 horas .

Seu conteúdo segue relacionado:

- Estado de direito- Conceito de Sociedade
- A cidadania e o SUS
- Pacto do SUS
- Orçamento
- Constituição Federal
- Reforma do estado
- EC 29
- Regras gerais sobre compras, licitações e contratos administrativos.

⁵Rede de TV digital com transmissão e recepção de sinais via satélite da SMS

Módulo 4 - Gestão de Pessoas para gerentes

Em fase de planejamento e desenvolvimentoeste Módulo versará sobre **Gestão de Pessoas**. Esta demanda surgiu do próprio público participante dos cursos do Programa Gestores do SUS, onde os gerentes apontaram dificuldades em lidar com problemas funcionais e disciplinares.

3. OS PRIMEIROS RESULTADOS

Do SUS à prática cotidiana do gerenciamento

Foram realizadas até o momento três turmas do Módulo 1, totalizando 75 servidores/trabalhadores capacitados.

Perfil dos participantes: 74% dos participantes tem mais de 10 anos de experiência profissional e 26% menos até 5 anos. A maioria deles (75%) tem até um ano de experiência como gerente e apenas 4% tem mais de 10 anos de experiência como gerente. No cargo atual 8% tem mais de 10 anos e 65 % tem até um ano de permanência. Em relação à equipe, 74% tem mais de 10 subordinados e 17% tem até 4.

Como resultado final foram apresentados 36 projetos na seguinte conformidade:

TURMA 1

1. **Adequação dos métodos de planejamento familiar no Hospital e Maternidade Escola de Vila Cachoeirinha** - Maria Silvia Coronado Chá, Márcio KazuoOkada
2. **Tramitação de processos na Coordenação Financeira e Orçamentária** - Claudia de Oliveira Martins, Wilma Filardi
3. **Projeto de implantação do programa de conscientização ambiental na Supervisão Técnica de Saúde da Capela do Socorro** - Vera Fátima Rodrigues Ferreira
4. **Projeto Check-list- SAMU** -IoneQueiroz de Jesus

5. **Projeto de Reestruturação do setor de finanças - CRS-SUDESTE** - Maria Aparecida Peres de Oliveira, Margarida Maria Câmara Monteiro
6. **Projeto Protocolo- CRS – LESTE** - Silvia Regina São João
7. **Reestruturar o trabalho em equipe no setor da SUVIS Epidemiológica SUVIS LAPA/PINHEIROS** - Patricia Pereira de Salve
8. **Projeto de compras de passagens aéreas pelo gabinete de SMS- Divisão Administrativa e DTT** - Daphne Fragoso Camargo, Jacqueline Aparecida Drumond
9. **Proposta de qualificação do Setor de Benefícios da Coordenação de Gestão de Pessoas da CRS-SUDESTE** - Luanda dos Santos Simão Becker, Regina Célia Batistella Magri e Siméia Nascimento de Abreu
10. **Participação efetiva das reuniões da Equipe de Saúde da família- UBS Casa Verde - CRS- NORTE** - Alessandra Campos de Souza
11. **Capacitação em aposentadoria - CRS – CENTRO-OESTE** – Ana Paula N. de Gouveia e Mariani Carvalho de Souza
12. **Reconhecendo a UBS- Sala de vacina- PADI-9** - Eliane Martins Lancerotto
13. **Devolutiva de parametrização- Autarquia Hospitalar Municipal** - Ana Cristina Ribeiro Zollner e Lazaro Bernstein
14. **Projeto de organização de dados na Subgerência de Vistoria Zoosanitária – CCZ/COVISA** - Monica Maria de Almeida e Telma Oliveira Azevedo
15. **Projeto remoção e devolução de animais de protetores independentes- apoio às esterilizações- CCZ/COVISA** - Leda Maria Ponti Schoendorfer
16. **Melhoria das informações captadas pelo Sistema de informações em Saúde- SIS- STS Capela do Socorro- CRS-SUL** - Kelly Cristine Pereira Mendes

TURMA 2

1. **Prevenção e Evasão de Boletins de Emergência em Pronto-Socorro** - Vanessa Almeida Mendes, Susie Ribeiro Torres, Fátima Cristina de

Azevedo Perez, Jose Alfredo Martini, Orlando Florentino de Araujo Filho e Jose Primo Gobbi

2. **Adequação do Ambulatório de Cirurgia Vascular/Urológica do Hospital Municipal "Dr. Cármino Caricchio"** - Carlos César Lopes de Jesus
3. **Melhoria da Identificação Visual do Pronto Socorro, Ouvidoria e Diagnóstico por Imagem da Maternidade Escola - Vila Nova Cachoeirinha** - Ana Claudia Arruda de Carvalho, Ivan Dias de Miranda, Karine Baptista Gomes Siliunas e Soraya Barreto de Oliveira Pereira
4. **Planejamento Estratégico – Sinalização Hospital Municipal Ignácio Proença De Gouvêa** - Andreia Leal Candido, Marisa Barroso G. Brogliatto, Marisa de França C. Carillo
5. **Manutenção** - Jose Enoc da Silva, Maria de Lourdes de Jesus Fernandes, Henrique Summo e Maria Celia Vicente da Silva
6. **Cantinho do Funcionário** - Andreia Maria de Jesus, Aparecida Conceição Fernandes, Claudiney Santos Lima, Marina Mori Pinto, Michele Inácio de Souza, Nilton Cesar dos Santos Melo, Rodolfo Rigueti Bermudes, Vanilma Esteves Santana Dantas

TURMA 3

1. **Centralização dos Prontuários Funcionais das Bases Operacionais - SAMU - 192 Região Leste** - Ainailde P. de Castro Olivetto/ Siderli Leite de Moraes
2. **Implantação de Equipe de Saúde Mental na UBS Jd. São Norberto** - Maria de Lourdes Simões da Silva
3. **Controle do Acesso às Informações da "Inteligência de Negócio" ("Business Intelligence") do Sistema Integrado de Gestão e Assistência à Saúde - Siga Saúde - SMS-Gabinete** - Ana Maria Cabral de Vasconcellos Santoro
4. **Mensuração da Produtividade na Assistência de Enfermagem Prestada no HMEC** - Eliana Claudino de Lima, Renata Aparecida de Melo Almeida Reis
5. **Implantação do CAPS III -Território Penha/ Ermelino Matarazzo** - Luciana Felizali

6. **Adesão ao Programa Remédio em Casa - Coordenadoria Sudeste** -
Midori Maria Izumida de Almeida
7. **Integralização dos Funcionários na Unidade Básica de Saúde da Prefeitura de São Paulo - UBS Americanópolis** - Clarice B. Nogueira,
Tânia M. Mekhalian
8. **A Implantação do Prontuário Domiciliar na UAD M'boi Mirim** -
Luciane Yurika Koga
9. **Sistema de Informação - CNES - CMES/SIGA - GSS – SISRH** - Andrea
Cristina Paz Ostan
10. **Motivação- Coordenadoria Sudeste-** Antonia Exposito Najera e
Simone Segui
11. **Incrementar o Número de Coletas de Exames de Papanicolaou naUBS . Jd. Marcelo-CRS –LESTE** - Maria Aparecida de Menezes
Zimbres
12. **Atribuições do Agente de Zoonoses Supervisor de Campo SUVIS Guaianases** - Marcia Maria da Silva
13. **Premio Servidor em Destaque - COVISA** - Eduardo Rodrigues Pereira
e Sandra Maria Motinagua Kavaguti
14. **Controle de Bens Patrimoniais da Escola Municipal de Saúde** -
Elizete Gomes da Cruz

Os projetos foram planejados, alguns implementados, outros em fase de implantação e outros ainda são sonhos, mas irão facilitar o trabalho de suas unidades e gerar diálogos dentre suas equipes. Ressalta-se a qualidade das análises feitas pelos participantes do cenário em que estão inseridos e as propostas de melhoria, tanto da organização do serviço, quanto da prestação dos serviços aos usuários do SUS na Cidade de São Paulo.

Tanto o Módulo 2 - Capacitação para Conselheiros de Saúde iniciado em 07/10/2011 e o Módulo 3- Gestão Pública da Saúde: funções do Estado e SUS Estado de Direito iniciado em 01/08/2011 estão em andamento com 16 e 32 alunos, respectivamente.

4. CONCLUSÃO

Entendendo que formar e desenvolver Gestores do SUS é uma grande empreitada e um enorme desafio neste país, a Cidade de São Paulo deu início ao Programa Gestores do SUS, e as primeiras avaliações indicam que este modelo modular mostra-se eficiente, na medida em que não há pré-requisitos de um módulo para outro, e novos conteúdos podem ir se agregando à medida em que diagnósticos forem sendo realizados e indicando novas demandas.

Acrescente-se ainda que os participantes das turmas ocupam diferentes posições hierárquicas na estrutura da Secretaria Municipal da Saúde e nas diversas regiões da Cidade e isto tem propiciado trocas e conhecimento do funcionamento destes outros órgãos, ampliando o entendimento de todos.

Além desses indicadores, pôde-se ainda avaliar o impacto que este curso representou na qualificação do trabalho destes gestores pelos resultados dos projetos apresentados, foram propostas viáveis e exeqüíveis que visaram aprimorar a qualidade dos serviços prestados e o desempenho da equipe.

O Programa Gestores do SUS com seus três Módulos implantados, e mais um em fase de desenvolvimento, vem se mostrando eficiente para o desafio de formar e desenvolver os gestores do SUS na Cidade de São Paulo.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

CORTELLA, Mario Sergio; MUSSAK, Eugênio. Liderança em foco. Campinas: Papirus 7 mares, 2009. 160 p.

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009. 144 p.

CASTELO, Luciano. O que caracteriza uma equipe e a distingue de um grupo? Disponível em: <[http:// www.geranegocio.com.br](http://www.geranegocio.com.br)>. Acesso em 13/09/2010.

DUTRA, Denize. Voce sabe lidar com conflitos? Disponível em: <<http://www.denizedutra.com.br/autodiagnostico/conflitos.pdf>>. Acesso em 13/09/2010.

Competência emocional para a sustentabilidade das relações? Disponível em: <<http://www.abtd.com.br>>. Acesso em 13/09/2010.

JORDÃO, Sonia. Ética e responsabilidade social. Disponível em: <<http://www.ogerente.com.br>>. Acesso em 14/09/2010.

TRT10. O que é planejamento estratégico. Disponível em: <http://gestaoestrategica.trt10.jus.br/portal/index.php?option=com_content&view=content&layout=edit>. Acesso em 13/09/2010.

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=docman.view>. Acesso em 19/09/2011.

Os estilos de liderança. Disponível em: <<http://portal-gestao.com>>. Acesso em 10/09/2010.

Os estilos de liderança. Disponível em: <<http://spcentercarmotivaomktpessoal.blogspot.com/2010/05/os-estilos-de-lideranca-e-influencia-do.html>>. Acesso em 29/11/2010.

BISPO, Patricia. Competências comportamentais essenciais às lideranças. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Dicas/6669/competencias-comportamentais-essenciais-as-liderancas.html>>. Acesso em 25/09/2010.