



Gestão de Serviços em Saúde



CFA

Conselho Federal de
Administração

Gestão de Serviços em Saúde

Comissão Especial de Gestão de Serviços em Saúde CEGSS/CFA

Coordenador	Adm. Manoel Carlos Rocha Lima - CFA (ES)
Vice-coordenadora	Adm. Cláudia de Souza Pereira Abreu - CRA (RS)
Membro	Adm. Marcelo Iwersen (PR)
Membro	Adm. Marco Antônio de Lima Rosas (AM)
Membro	Adm. Josimar Sousa Maciel (CE)

Colaboração

Adv. **Rosilane Silva Resende**, Assessora Especial do CFA

Apresentação

Uma gestão qualificada de pessoas e de recursos, é a base para o sucesso de qualquer negócio. Com a área da saúde, não é diferente. A gestão de serviços em saúde compreende um conjunto de práticas que têm como objetivo planejar e executar as atividades de uma organização que oferece assistência à saúde, seja ela pública ou privada.

O setor de saúde enfrenta, continuamente, desafios diversos. Para além das complexidades, relacionadas às formas de financiamento, aos custos, aos protocolos administrativos e à organização de processos. É essencial estar atento à variabilidade clínica e de serviços, de materiais, de equipamentos e à incorporação constante de novas tecnologias.

No Brasil, é possível afirmar que os maiores problemas da área da saúde decorrem, muito mais, da falta de gestão adequada do que de outras causas. A demanda por uma administração profissional, baseada em tomada de decisões sustentadas pelo planejamento adequado dos recursos disponíveis para a execução dos serviços, é crescente. Uma gestão qualificada traz benefícios significativos, incluindo melhorias na qualidade do atendimento ao paciente, da eficiência operacional, além da sustentabilidade financeira.

As alternativas de solução para os problemas do setor de saúde convergem para o fortalecimento da gestão. Nesse contexto, a atuação do profissional de Administração, que possui competências técnicas e comportamentais para lidar com situações adversas e problemas complexos, é fundamental.

No entanto, precisa ser reconhecido e valorizado como o profissional mais preparado para lidar com as adversidades dos processos de gestão, pois detém formação que lhe permitiu o desenvolvimento de competências compatíveis e necessárias para responder às demandas situacionais do ambiente de saúde.

Esta cartilha trata da importância do administrador para a gestão de serviços em saúde, abordando questões conceituais, técnicas e legais que subsidiam o fortalecimento de sua atuação no segmento, especialmente, em posições estratégicas de gestão, na perspectiva de um amplo mercado de trabalho, na área da saúde, atendendo plenamente às necessidades do setor.

Esta publicação também visa a estimular as instituições de ensino superior a incrementarem suas matrizes curriculares, com a inclusão de conteúdos, atividades e práticas profissionais supervisionadas, em conformidade com as novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, de maneira permitir o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de serviços em saúde.

Adm. Leonardo Macedo

Presidente do Conselho Federal de Administração

Adm. Manoel Carlos Rocha Lima

Coordenador da Comissão Especial de Gestão de Serviços em Saúde (CEGSS)

Conselheiro Federal de Administração pelo Espírito Santo

Sumário

Apresentação.....	5
Administração e Saúde.....	9
Competências para a Gestão.....	11
A Formação do Administrador.....	15
O Papel do Profissional de Administração no Setor de Saúde.....	19
Fundamentação Legal.....	23
Gestão Profissional em Saúde.....	27
Referências.....	29



Administração e Saúde

A palavra “Administração” deriva do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e aponta para aquele que dirige, coordena, lidera o trabalho de outras pessoas para alcançar objetivos.

Em uma abordagem mais conceitual, pode-se afirmar que Administração é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas adequadas e capazes de promover a gestão das organizações. Envolve a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e por meio de pessoas para alcançar resultados.

Com o passar do tempo, tem-se observado que o termo vem se transformando, ao ganhar novas dimensões e perspectivas. De acordo com Chiavenato (2004), a tarefa da Administração “passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional, por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo”.

Para compreender o que é gestão, é importante abordar o significado de seu termo. Gestão vem do termo em latim *gestione*, e configura o ato de administrar ou de gerir recursos, pessoas ou qualquer objeto que possa ser administrado com alguma finalidade: seja em benefício próprio ou de uma entidade. O termo, atualmente, é amplamente utilizado nos setores privado, público e social, e, nesse sentido, a gestão define o ato de administrar recursos de modo eficaz para que determinadas metas possam ser alcançadas.

Cada vez mais, a ciência da Administração adquire importância na formação de profissionais para estruturar e impulsionar o funcionamento das mais diversas áreas das organizações, que adquirem crescente complexidade e tamanho na

economia de mercado. Nesse cenário, é essencial que haja profissionais com competências para a gestão.

O adequado desempenho dos profissionais da Administração depende do desenvolvimento de competências relacionadas à liderança, negociação, comunicação, visão sistêmica e tomada de decisão. Nesse conjunto, cabe destacar a importância da Lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965, que dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências.

Considerando que administrar é ser capaz de adequar diferentes técnicas de gestão para dirigir uma determinada organização, com o objetivo de integrar saberes em setores de atuação distintos, quando se trata da aplicação da Administração à área da saúde, especificamente, destaca-se a importância do gerenciamento de rotinas visando à melhoria da experiência do usuário daquele serviço.

A gestão das organizações de saúde tem se destacado no mundo contemporâneo, tendo em vista as suas complexas e diversas demandas atuais, bem como a necessidade de se tornarem cada vez mais eficientes, competitivas, seguras e sustentáveis.

No ambiente organizacional dos estabelecimentos de saúde, a Administração se torna cada vez mais necessária, apontando para as competências de gestão que se evidenciam como um diferencial que vai para muito além das máquinas, processos e tecnologias.

Competências para a Gestão

Em um cenário onde as empresas devem buscar a melhoria de sua gestão para se manterem competitivas, é fundamental que seus gestores consigam tomar decisões acertadas e, ainda, sejam capazes de orientar a equipe da melhor forma possível. Nesse sentido, desenvolver, nos profissionais, as competências para a gestão, torna-se fundamental.

Quando se fala em competência, são vários os conceitos destinados ao termo, mas os mais aceitos, atualmente, abordam três variáveis que, se utilizadas de modo integrado e coordenado, podem contribuir para um desempenho superior e diferenciado. São elas: conhecimento (saber), habilidade (saber fazer) e atitude (saber fazer acontecer). De acordo com Picarelli (2002), essas variáveis, em níveis de constantes de aprendizagem, podem elevar o crescimento do indivíduo e, conseqüentemente, potencializar os benefícios gerados à organização.

De acordo com Fleury (2000), competência pode ser definida como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Perrenoud (1998) apud Bitencourt (2004), defende que a noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam, através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiência”. Para Sandberg (1996) apud Bitencourt (2004), essa noção “é construída a partir do significado do trabalho e, portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.

Como se observa, a noção de competência foi utilizada por diversos autores, ao longo dos anos, e, apesar de se diferenciarem, em alguns pontos, todos convergem para a importância que esse conceito apresenta para a organização. Nessa perspectiva, a formação do profissional de Administração deve contemplar processos que permitam o desenvolvimento de suas competências e potencialidades.

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, estabelecidas por meio da Resolução CNE/CES nº 5/2021, fundamentada no Parecer CNE/CES nº 438/2020, propiciam a revisão dos projetos pedagógicos dos cursos de Administração, que formam Administradores.

As últimas diretrizes aprovadas para os cursos de graduação em Administração datavam de 2005 e a mudança, trabalhada em conjunto com diversas entidades, como a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (AN-GRAD), o Conselho Federal de Administração (CFA) e o Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), tem como objetivo preparar os futuros profissionais para o novo mundo em que vivemos, com inúmeras mudanças comportamentais e tecnológicas.

Em seu Art. 2º, a Resolução CNE/CES nº 5/2021 define o perfil do egresso do curso de graduação em Administração, estabelecendo que deve expressar um conjunto coerente e integrado de conteúdos (saber), competências (saber fazer), habilidades (saber fazer bem) e atitudes (querer fazer), que inclua capacidades fundamentais, descritas nas novas DCNs, e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global. Dispõe, ainda, que o conjunto de conteúdos, competências e habilidades, constituintes do perfil do egresso, deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas.

As novas DCNs do Curso de Graduação em Administração consolidam as principais competências gerais, necessárias ao bom desempenho profissional, indicando que o curso de graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais:

- a. Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador: para além de apenas deter conhecimentos fundamentais, o egresso deve ser capaz de integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, operacionais e organizacionais, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais. Entre os conhecimentos fundamentais, incluem-se os de economia, finanças, contabilidade, marketing, operações e cadeia de suprimentos, comportamento humano e organizacional, ciências sociais e humanas e outros que sirvam às especificidades do curso;
- b. Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica: compreender o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico- financeira);
- c. Analisar e resolver problemas: formular problemas e/ou oportunidades, utilizando empatia com os usuários das soluções, elaborar hipóteses, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;
- d. Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades: julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão. Identificar, sumarizar, analisar e interpretar informações qualitativas e/ou quantitativas necessárias para o atingimento de um objetivo inicial. Julgar a relevância de cada informação disponível, diferenciando meras associações de relações causais. Comunicar suas conclusões a partir da construção e análise de gráficos e de medidas descritivas. Identificar os contextos em que técnicas de inferência estatística possam ser utilizadas e, por meio delas, julgar até que ponto os resultados obtidos em uma amostra podem ser extrapolados para uma população;

- e. Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional: compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades. Formular problemas e suas soluções, de forma que as soluções possam ser efetivamente realizadas por um agente de processamento de informações, envolvendo as etapas de decomposição dos problemas, identificação de padrões, abstração e elaboração de sequência de passos para a resolução;
- f. Gerenciar recursos: estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;
- g. Ter relacionamento interpessoal: usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;
- h. Comunicar-se de forma eficaz: compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;
- i. Aprender de forma autônoma: ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

A Formação do Administrador

No mundo atual, o ambiente de negócios exige, cada vez mais, profissionais capazes de estruturar e resolver problemas complexos, buscando soluções inovadoras e assumindo posturas éticas. Diante desse cenário, cresce a demanda por maiores níveis de qualificação para os trabalhadores, num contexto que exige conhecimentos, habilidades cognitivas e competências específicas para acompanhar as imposições do dinâmico mundo do trabalho.

No campo da Administração, o desenvolvimento de competências específicas deve acenar para novos debates e reflexões. Nessa perspectiva, a formação do profissional de Administração deve envolver um conjunto de práticas, capaz de trazer contribuições, inovações e experiências para além da formação profissional, de modo a constituir-se em uma qualificação sistêmica, para o social e para a ética (PAIVA; ESTHER; MELO, 2004).

O curso de graduação em Administração ocupa o primeiro lugar em número de matrículas, no ensino superior, de acordo com o mais recente Censo da Educação Superior, realizado em 2019, pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Esse cenário indica que o profissional de Administração é cada vez mais requisitado, tanto no setor público como no privado.

As novas DCNs do Curso de Graduação em Administração passaram a estabelecer que o curso de graduação em Administração deve possuir Projeto Pedagógico que considere todo o conjunto das atividades de aprendizagem, de modo a assegurar o desenvolvimento das competências estabelecidas no perfil do egresso.

Conforme a Resolução CNE/CES nº 5/2021, fundamentada no Parecer CNE/CES nº 438/2020, o Projeto Pedagógico deve contemplar:

- a. o perfil do egresso e a descrição das competências que o curso se propõe a desenvolver, tanto as de caráter geral como as específicas, considerando a especificidade do curso;
- b. o regime acadêmico de oferta e a duração do curso;
- c. as principais atividades de ensino-aprendizagem e os respectivos conteúdos, sejam elas de natureza básica, específica, de pesquisa ou de extensão, incluindo aquelas de natureza prática, entre outras, necessárias ao desenvolvimento de cada uma das competências estabelecidas para o egresso;
- d. as atividades complementares alinhadas ao perfil do egresso e às competências estabelecidas;
- e. as atividades práticas supervisionadas obrigatórias, que devem ser coerentes com os requisitos de formação e do desenvolvimento das competências, sendo regidas por regulamento próprio;
- f. a sistemática de avaliação e feedback das atividades realizadas pelos estudantes;
- g. o processo de autoavaliação e gestão de aprendizagem do curso, que contemple instrumentos de avaliação das competências desenvolvidas e respectivos conteúdos, processo de diagnóstico e elaboração de planos de ação para a melhoria da aprendizagem, especificando responsabilidades e governança do processo.

Trata-se de um conjunto de ações que visam à conexão de temas discutidos nas disciplinas regulares com as necessidades do mercado e que podem estimular realização de ações práticas, como: empresas juniores ou assessorias juniores; projetos de mentorias; visitas técnicas; organização de eventos; programas de intercâmbio; realização de pesquisas; projetos conjuntos com outros cursos.

A readequação efetiva da formação do profissional de Administração busca a promoção de atividades que estimulem os estudantes a desenvolver, na prática, seus próprios projetos, com a utilização de métodos e processos que permitam a aplicação de habilidades e conhecimentos técnicos, interpessoais e de consultoria.

Assim, as novas DCNs do curso de graduação em Administração demandam que as instituições de ensino se concentrem na reorganização das estruturas curriculares, privilegiando as práticas profissionais supervisionadas, atendendo ao projeto pedagógico, visando, permanentemente, à conexão entre teoria e prática, em um ambiente onde o aluno seja protagonista do processo de aprendizagem.

Sob tal perspectiva, a formação dos profissionais de Administração deve fornecer subsídios para que o profissional consiga gerenciar negócios de todos os tipos, possibilitando uma visão sistêmica dos processos organizacionais.

Além da diversidade de áreas de atuação, esse profissional precisa estar preparado para operar em diversos setores e ramos, que clamam por capacidade de gerenciamento. Nesse conjunto, destaca-se o setor de saúde que, em função de sua complexidade e de suas necessidades e características atuais, demandam gestão qualificada.



O Papel do Profissional de Administração no Setor de Saúde

A saúde é direito de todos, consagrado pela Constituição Brasileira, e, para que seja garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos, e ao acesso universal igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação, demanda, necessariamente, planejamento, organização, direção e controle. Em outras palavras, demanda, essencialmente, gestão eficiente e eficaz.

Para compreender o sistema de saúde contemporâneo, responsável pela implementação das políticas de saúde, é necessário observar toda a multidimensionalidade do setor, que envolve variáveis das mais diversas. A necessidade de alinhamento dos diferentes atores – os quais, muitas vezes têm objetivos conflitantes, considerando qualidade, custos, acesso e satisfação do paciente, dentre outras inúmeras variáveis –, também merece atenção especial.

A complexidade desse sistema cresce, ainda mais, quando se consideram as suas formas de financiamento e os seus custos, protocolos administrativos e organização de todos os seus processos. Além disso, é essencial estar atento à variabilidade clínica e de serviços, bem como materiais, equipamentos e a incorporação constante de novas tecnologias, entre outros fatores.

Do mesmo modo que qualquer outra organização, estabelecimentos de saúde também precisam funcionar de forma adequada e eficiente. Para isso, uma gestão que cuide das condições estruturais, dos recursos humanos, financeiros e dos demais serviços, é fundamental.

Torna-se, então, necessário investir em processos de gestão cada vez mais qualificados e específicos para a área. Nessa conjunção, não se pode considerar apenas

o conhecimento técnico-assistencial do profissional de saúde, como suficiente para a gestão dos serviços.

O profissional de Administração, na área de saúde, atua como um gestor, ou seja, faz a coordenação e a organização dos trabalhos e recursos de todas as equipes que atuam no lugar. No Brasil, é muito comum que um médico ou outro profissional da área assuma essa função de gestor, em uma instituição de saúde, acreditando que os conhecimentos técnicos possam facilitar o entendimento de como alocar melhor todos os recursos, seja de capital humano ou financeiro.

O que ocorre é que, muitas vezes, esse profissional entende muito de saúde ou medicina, e pouco de Administração, propriamente dita. Não raramente, apresenta grandes dificuldades na implementação de processos de gestão de pessoas e recursos, uma vez que, em tese, não foi formado para administrar. Além disso, quando atua diretamente na gestão, acaba por desfalcar a assistência, evidenciando as carências de médicos e outros profissionais da área, em diversos serviços de saúde, tão recorrentes no país.

O gestor em saúde deve ter conhecimentos amplos nesses dois campos de atuação. Há uma demanda premente por habilidades ainda mais aprofundadas, relacionadas a políticas públicas, planejamento estratégico, regulação da saúde, tecnologias de informação e comunicação, marketing, gestão de negócios, finanças, projetos e pessoas.

De acordo com Ramos (2022), o Administrador, como gestor em saúde, atua em várias áreas, como: administração de recursos humanos em saúde; gestão de materiais e patrimônio; gestão de farmácia hospitalar e administração de serviço de nutrição hospitalar. Além disso, a gestão em saúde envolve a temática da legislação dos setores de saúde: custos hospitalares, gestão de pessoas em serviços de saúde, sistemas de informação em saúde, serviços hospitalares de apoio a equipamentos, sistemas de documentação e informação hospitalar, consultoria e assessoria a empreendimentos de saúde.

O gestor em saúde, além do conhecimento técnico, inerente à área assistencial, precisa conhecer a fundo as melhores práticas e evidências em Administração para conseguir lidar com a complexidade do setor. Um dos maiores desafios do profissional de Administração, na área da saúde, é elevar os níveis de eficiência dos serviços, sem perder o foco na assistência de qualidade ao paciente. Em outras palavras, o gestor precisa saber olhar para o setor de forma sistêmica.

Assim, ele poderá identificar as diferentes relações entre os componentes de uma rede de saúde, o que implica compreender desde os aspectos macro e microeconômicos, até as especificidades das organizações de saúde, promover relações de parceria, bem como buscar a prestação da assistência com nível de excelência e a custos acessíveis.

Destaca-se, ainda, a importância de se desenvolver proficiência sobre as estratégias e ferramentas de gestão em saúde, articulando eficiência, inovação, transformação digital e o engajamento de pessoas, na perspectiva de uma gestão capaz de produzir e mensurar resultados, valorizar as pessoas e criar soluções que beneficiam a sociedade.



Fundamentação Legal

Com base no exposto, a tese de que a Gestão de Serviços em Saúde pertence à área da Administração está respaldada na legislação brasileira. Abaixo, estão relacionadas diversas normas que dispõem sobre a importância do papel do profissional da Administração nas instituições de saúde e fundamentam a sua atuação no desenvolvimento de atividades técnicas, relacionadas aos processos de gestão do setor.

Inicialmente, merece destaque a Lei nº 4.769, da Presidência da República, de 9 de setembro de 1965, quase sexagenária, que dispõe sobre o exercício da profissão da Administração, e já previa, dentre suas principais atribuições, a grande maioria daquelas que devem ser exercidas em qualquer serviço de saúde.

A Resolução-RDC nº 63 da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, vinculada ao Ministério da Saúde, de 25 de novembro de 2011 (vigente, segundo consulta ao site <https://www.gov.br/anvisa/pt-br> em 4 de dezembro de 2023), aprova o Regulamento Técnico e dispõe sobre os requisitos de boas práticas de funcionamento para os serviços de saúde. Embora genérica em sua abrangência (não menciona se estão incluídos, tanto os serviços públicos quanto os privados), é possível extrair de seu texto o destaque para a necessidade do conhecimento dos procedimentos de gestão a serem utilizados, e define, inclusive, atribuições do Responsável Técnico – RT pelo serviço, dentre elas, a provisão de infraestrutura física adequada, de recursos humanos, equipamentos, materiais e insumos necessários, todas de conhecimento do profissional da Administração a partir de sua formação.

A Portaria nº 2.436, do Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, de 21 de setembro de 2017, que aprovou a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) e estabeleceu a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica no âmbito do SUS, recomenda a inclusão do Gerente de Atenção Básica, com o

objetivo de contribuir para o aprimoramento e qualificação do processo de trabalho nas UBS, definido como um profissional qualificado, preferencialmente com nível superior, com o papel de garantir o planejamento em saúde, tendo definidas várias de suas funções que se coadunam perfeitamente com os conhecimentos adquiridos pelos acadêmicos/discentes dos cursos de graduação em Administração.

A Portaria nº 1.808, do Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, de 28 de junho de 2018, que dispõe sobre o financiamento das Equipes de Atenção Básica – eAB e da Gerência da Atenção Básica, instituídos na PNAB, confirma o papel relevante a ser desempenhado pelo Gerente da Atenção Básica, atribuindo incentivo financeiro mensal para custeio da Gerência da Atenção Básica e estabelece os requisitos mínimos para a ocupação dessa função, tendo, agora, dentre tais requisitos para gerenciar as unidades de atenção básica, “possuir nível superior”.

A Portaria nº 1.922, do Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, de 17 de julho de 2019, que credencia municípios a receberem incentivos referentes à Gerência de Atenção Básica. As atribuições do Gerente de Atenção Básica são, na sua grande maioria, aquelas que devem ser do conhecimento obtido em sua formação acadêmica pelos profissionais da Administração, tendo como destaque a garantia do planejamento em saúde, a gestão e organização do processo de trabalho, a coordenação das ações no território e integração da USF (Unidade de Saúde da Família) com outros serviços. Cabe destacar que publicação da Secretaria de Atenção Primária à Saúde – SAPS, do Ministério da Saúde, em 22 de julho de 2019, sobre a Portaria nº 1.922, reitera tanto a exigência do nível de formação superior quanto as atribuições do Gerente de Unidade de Saúde da Família.

A Portaria nº 397, do Ministério da Saúde/Gabinete do Ministro, de 16 de março de 2020, que dispõe sobre o Programa Saúde na Hora, no âmbito da PNAB, reafirma a exigência do Gerente de Atenção Primária nas unidades de saúde aderente ao Programa Saúde na Hora.

A Resolução nº 5, da Câmara de Educação Superior, do Conselho Nacional de Educação, vinculado ao Ministério da Educação, de 14 de outubro de 2021, que instituiu as Diretrizes Curriculares do Curso de Graduação em Administração, define o perfil e as competências esperadas do egresso, incluindo conteúdos, competências e habilidades que possibilitem a formação de competências humanas, analíticas e quantitativas. Ainda naquele documento, estão previstos alguns conhecimentos fundamentais, como os de economia, finanças, contabilidade, operações e cadeia de suprimentos, comportamento humano e organizacional. A análise e resolução de problemas, gerenciamento de recursos, relacionamento interpessoal também estão previstos para os projetos pedagógicos dos cursos de Administração.



Gestão Profissional em Saúde

a Administração é a ciência que orienta as práticas de planejamento, organização, direção e controle de pessoas e recursos, na perspectiva de alcançar objetivos preestabelecidos. Envolve a tomada de decisões estratégicas, a liderança de equipes, a otimização de processos, a gestão de informações, visando a atingir resultados organizacionais, de maneira eficiente e eficaz.

A formação do profissional de Administração, para além de conhecimentos técnicos, que combinam conteúdos diversos das Ciências Humanas e Exatas, e conectando teoria e prática, deve contemplar processos que permitam o desenvolvimento de competências humanas e interpessoais.

No mundo contemporâneo, onde o ambiente de negócios é, cada vez mais, complexo e competitivo, a ciência da Administração adquire especial importância para formação de profissionais, com competências para a gestão.

Nesse contexto, as organizações de saúde têm se evidenciado, com suas complexidades e demandas, que crescem disparadamente, em paralelo às suas necessidades de eficiência, competitividade, segurança e sustentabilidade.

Em todo o mundo, o setor de saúde enfrenta muitos desafios, em decorrência de problemas diversos, como gastos crescentes, inflação médica acima da média, falta de pessoal qualificado e especializado, simultaneamente a fatores como o aumento de doenças crônicas e o envelhecimento da população. Diante desse cenário, é grande a demanda por profissionais qualificados para gerenciar organizações de saúde, ocupando cargos de liderança e gestão.

Tomando como base o processo de formação multidisciplinar do Administrador que, permanentemente procura se modernizar, em especial, com as proposições trazidas pelas novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação

em Administração, é possível afirmar seguramente que o profissional de Administração é o mais competente para atuar na gestão dos sistemas de saúde.

No Brasil, essa afirmação está respaldada pela legislação, que se compõe de um conjunto de normas, já publicadas, as quais oferecem fundamentação legal à tese de que a Gestão de Serviços em Saúde pertence à área da Administração.

Cabe às Instituições de Ensino Superior buscar, perenemente, a conexão dos temas abordados e discutidos em seus componentes curriculares com as necessidades do mercado, em particular do setor de saúde, associando teoria e prática, e desenvolvendo competências essenciais para a gestão das organizações e sistemas de saúde.

Aos profissionais de Administração, atuantes na área da saúde, compete investir continuamente no aprimoramento de conhecimentos técnicos, inerentes à área assistencial, de modo a facilitar a aplicação de suas competências para a gestão organizacional, elevando os níveis de eficiência dos serviços de saúde, sem perder o foco na qualidade da assistência.

Finalmente, considera-se que a atuação do Conselho Federal de Administração (CFA) e de suas representações, por meio dos Conselhos Regionais de Administração (CRAs), junto às Instituições de Ensino Superior, com o estímulo para inclusão de conteúdos relacionados à Gestão de Serviços em Saúde em suas matrizes curriculares, bem como às instituições prestadoras de serviços de saúde e suas entidades representativas, com a sugestão de acolhimento, para fins de estágio curricular e de contratação, contribuirá de maneira relevante para a compreensão da importância do profissional da Administração na gestão de serviços da saúde, da ampliação das alternativas de formação e do campo de trabalho.

Referências

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. C. **Teoria Geral da Administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Pioneira, 2001. BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman – Artmed Editora S.A., 2004.

BARQUIN C., M. **Dirección de hospitales: sistemas de atención médica**. 6. ed. México: Interamericana, 1992.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna teoria das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Administração: comentada/ Conselho Federal de Administração. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2022.

FERREIRA, A.F.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica a Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDONÇA, J.; RAMOS, R. **Ramos da Administração**. Brasília, Conselho Federal de Administração, 2022. MOTTA, F.C.P. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERRUGINI, L.; SOUZA, D.L.; Zambalde, A.L. Formação do Administrador: uma análise sobre o desenvolvimento de competências no ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, vol. 10, núm. 1, pp. 150-171, 2017.

FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Campus. São Paulo. 2000.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). **Censo da Educação Superior 2019**. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br>

LIMA, S. M. L.; BARBOSA, P. R. Planejamento e inovação gerencial em um hospital público: o caso do Hospital Municipal Salgado Filho (SMS/RJ). **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n.3, p. 37-76, maio/jun. 2001.

PAIVA, K. C. M.; ESTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Formação de competências e interdisciplinaridade no ensino de administração: uma visão dos alunos. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 5, n. 2, p. 63-77, 2004.

PICARELLI, V. **Gestão por competências**. In: Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: estratégias e tendências, volume I. São Paulo: Editora Gente, 2002.

SPILLER, E. S. **Gestão dos serviços em saúde**. Editora FGV, 2015.

SEIXAS, M. S.; MELO, H. T. **Desafios do administrador hospitalar**. *Gestão & Planejamento- G&P*, v. 1, n. 10, 2008.



CFA

Conselho Federal de
Administração

-  www.cfa.org.br
-  cfa.org.br/canal-ouvidoria
-  facebook.com/cfaadm
-  instagram.com/cfaadm
-  twitter.com/cfaadm
-  www.cfaplay.org.br
-  www.radioadm.org.br



CFA

Conselho Federal de
Administração