



Afinal, quem devo contratar? O dilema da falta de profissionais qualificados para integrar equipes de saúde bucal no serviço público de um pequeno município em Minas Gerais.

Bárbara Bianca Machado Soares. Especialista em MBA de Gestão de Negócios e Serviços de Saúde pelo Senac Minas - Unidade Guajajaras. *E-mail:* bbms19@yahoo.com.br

Victor Silva Corrêa. Pós-doutorado, doutor e mestre em Administração, especialista em *Marketing* e graduado em Comunicação Social – Jornalismo e Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG). *E-mail:* victorsilvacorrea@yahoo.com.br

RESUMO

Este dilema se passa dentro do Setor de Odontologia de Arcádia, em Minas Gerais. Atualmente, o município, considerado de pequeno porte, está em processo de ampliação das suas equipes de saúde bucal dentro da Estratégia de Saúde da Família, mas, enfrenta uma situação delicada pela falta de profissionais com qualificação técnica para integrar essas novas equipes. Laura Costa, Cirurgiã Dentista e Coordenadora de Saúde Bucal no município, não consegue preencher as vagas oferecidas para os cargos de Auxiliar de Saúde Bucal (ASB) e Técnico de Saúde Bucal (TSB). Hoje, a falta desses profissionais para completar duas equipes de saúde bucal na Estratégia de Saúde da Família, está bloqueando grande parte do repasse financeiro destinado à saúde entre a União e o Estado para o município de Arcádia. No lugar de Laura, como você enfrentaria, de maneira estratégica e eficiente, esse grande desafio no serviço público? O caso apresentado a seguir, aplica-se principalmente às disciplinas de Gestão em Saúde Pública, Planejamento Estratégico, Gestão de Recursos, Gestão de Pessoas.

Palavras-chave: Qualificação profissional. Gestão de equipes. Gestão saúde pública.

INTRODUÇÃO

Sentada em sua sala, às vinte horas e trinta e cinco minutos daquela sexta-feira absurdamente exaustiva, os pensamentos de Laura Costa eram muitos. Desde o dia em que aceitou o convite do Secretário de Saúde para coordenar as equipes de odontologia no pequeno município de Arcádia, a então Cirurgiã Dentista da Estratégia de Saúde da Família passou a se desdobrar também nas atividades de gestão, planejamento e administração pública. Como Coordenadora de Saúde Bucal há dois anos e meio, Laura passou por inúmeras situações

conflitantes, e, neste momento, todo seu conhecimento e estratégia estão voltados a solucionar um dilema que, à primeira vista, parece simples, porém insanável: a falta de profissionais qualificados para integrar suas novas equipes de saúde bucal.

Atualmente, Arcádia, município com cerca de oito mil habitantes, possui três equipes de saúde vinculadas à Estratégia de Saúde da Família, e, destas, apenas uma equipe possui a saúde bucal integrada. Para estruturar pelo menos duas equipes de Saúde da Família com saúde bucal, e, assim, passar a receber o repasse de verba integral da União e do Estado, é necessária a contratação de pelo menos mais um cirurgião-dentista, dois técnicos de saúde bucal e um auxiliar de saúde bucal, cargos com regime de trabalho integral, ou seja, com uma carga horária de 40 horas semanais, como regulamenta o Ministério da Saúde no Brasil.

Desde o período de publicação do processo seletivo municipal para a contratação temporária de profissionais da saúde bucal, Laura não conseguiu entrevistar sequer um candidato às vagas oferecidas para os cargos de Auxiliar de Saúde Bucal e Técnico de Saúde Bucal, pois não houve candidatos inscritos que apresentassem o diploma técnico necessário para concorrerem as essas vagas. Em conversa com o atual secretário de saúde, Laura expressou sua grande dificuldade: “Para o cargo de nível superior, não tive dificuldade em selecionar os melhores currículos para a etapa de entrevistas, mas para ASB e TSB, é praticamente impossível! Não tivemos número suficiente de inscritos que atendessem aos pré-requisitos exigidos no edital. Não é possível um cirurgião dentista trabalhar sozinho; para completar as equipes e atender todas as microáreas, é necessário que as equipes estejam completas!”

Ao colocar esse desafio na metodologia dos 05 Por quês, Laura e seus colegas de gestão mergulharam na causa raiz do problema e identificaram alguns prováveis motivos de estar enfrentando a delicada situação. Territorialmente, Arcádia encontra-se muito distante das cidades vizinhas e os meios de transportes intermunicipais são onerosos e escassos. Além disso, a base salarial estabelecida por lei, de acordo com o plano de cargos e salários no município, não ultrapassa o valor de um salário-mínimo e um salário e meio, respectivamente, para essas funções. Dessa forma, as vagas disponíveis para ASB e TSB da prefeitura não são atrativas para que os munícipes se qualificarem por conta própria, tampouco se justifica para que pessoas das cidades vizinhas se desloquem ou se qualifiquem para trabalhar em Arcádia. Além disso, o Secretário de Saúde municipal levantou uma questão interessante a ser investigada: “a questão política do município influencia muito. Por incrível que pareça, as afinidades políticas, de alguma forma, têm ‘peso’ na decisão das pessoas de se inscreverem nos processos seletivos de contratação.” Disse ele.

O tempo passa rápido, e em menos de uma semana Laura deverá apresentar um plano estratégico para solução desse dilema. Não é à toa que, há exatos três meses desde o início da etapa de entrevistas do processo seletivo, Laura se desgasta diante dos fracassos nas análises dos currículos dos candidatos e pesquisa a fundo todo esse complexo contexto situacional. Diante dos seus superiores, ela deverá apresentar um plano de negociação e resolver o dilema desse absenteísmo de profissionais que atendam aos requisitos técnicos necessários para os cargos públicos. No lugar de Laura como você enfrentaria, de maneira estratégica e eficiente, este grande desafio?

CONHECENDO ARCÁDIA E SUAS LIMITAÇÕES GEOGRÁFICAS E POLÍTICAS

Sempre que se depara com algo desafiador, Laura mergulha em suas pesquisas, e dessa vez não foi diferente: “primeiro, preciso ter em mente o contexto histórico, político e territorial de Arcadia! Assim terei argumentos sólidos durante a reunião com meus Supervisores.”

Com uma população de cerca de sete mil, quatrocentos e noventa e dois habitantes, e uma extensão territorial de aproximadamente quinhentos e cinquenta e seis mil, duzentos e sessenta e seis quilômetros quadrados de distância, Arcádia é um município peculiar da região da Serra do Espinhaço. Faz fronteira territorial com outras seis pequenas cidades da região central do Estado. Como todo pequeno município, sua economia gira em torno da produção da indústria e do comércio local, bem como da prestação de serviços nos órgãos públicos. Suas comunidades rurais são extensas e de difícil acesso, e a população que lá reside possui grande dificuldade de locomoção por qualquer motivo.

O histórico político de Arcádia é também um capítulo bem interessante a se pesquisar. Como muitas cidades do interior mineiro, as heranças políticas são sempre eloquentes e têm uma notória expressividade na comunidade. Laura seguiu a interessante dica do Secretário de Saúde Municipal, e buscou conhecer um pouco mais a fundo sobre o tema. Para saber o contexto político de um município, a Cirurgiã Dentista sabia que deveria conversar com as pessoas certas. Por unanimidade, todos os cidadãos municipais citaram o nome do Sr. Irineu Resende, comerciante antigo em Arcádia e ex-prefeito no município. Laura então o procurou para uma entrevista:

- (Laura) Boa tarde, sr. Irineu! Eu queria saber um pouquinho sobre como é a disputa eleitoral aqui em Arcádia. Como sou de outra cidade, e me mudei para cá depois de passar no processo seletivo para trabalhar como dentista, nunca presenciei um período político por aqui, mas soube que as disputas sempre foram muito acaloradas!

- (Irineu Resende) Boa tarde, minha filha! Não é segredo para ninguém que em nosso município sempre existiu uma disputa e alternância entre dois partidos! O nosso, Partido Social Democrático Municipal – PSDM e a oposição, o Partido Republicano Municipal – PRM. A cidade sempre foi muito bem dividida entre a maioria dos eleitores, e, aqui, o povo defende mesmo o seu partido! Na última eleição, no entanto, algo bem diferente aconteceu. Um terceiro partido, composto em sua maioria por forasteiros e aqueles cidadãos considerados “em cima do muro” elegeu de lavada o seu candidato a prefeito!

- (Laura) Você poderia me explicar melhor sobre isso, sr. Irineu?

- (Irineu Resende) Bom, eu acredito que aquele domingo, uma semana antes da última eleição, foi decisivo! Nossas campanhas aqui na cidade sempre foram bastante passionais. Nossos cabos eleitorais cumprem fielmente o trabalho deles e os do PRM também. Visitam as casas, abordam as pessoas, prometem dar ao povo exatamente o que eles precisam. Nas roças, principalmente, as pessoas honram o que dizem. Quem está comigo, está comigo, custe o que custar.

- O Partido Neutro – PN, no entanto, era diferente. Um partido que surgiu daqueles que não estavam nem do nosso lado nem do lado do PRM. Composto por professores, tanto que o atual prefeito era o diretor da escola, esse partido discursava dizendo que queria paz! Diziam que a época eleitoral aqui em Arcádia era sempre muito violenta, e que as pessoas não mereciam viver com medo de uma guerra acontecer!

Naquele domingo do dia nove de outubro, os dois maiores partidos, o PSDM e o PRM, resolveram realizar seu último encontro antes das eleições na praça central de Arcádia. E o estopim aconteceu! Pessoas enlouquecidas defendendo o seu partido! Os mastros das bandeiras viraram armas, bombas de fumaça foram estouradas, gritos, correria! Pessoas machucadas lotaram o posto de saúde, e muitas tiveram que ser transferidas para a cidade vizinha, direto para o hospital. Em Arcádia, só temos um postinho policial com dois guardas que fazem a ronda, como eles iriam conter tamanha pancadaria?

A resposta das pessoas, veio nas urnas no dia das eleições: como nunca antes, nem o PRM venceu, mas eu também não me reelegi. O povo optou por algo desconhecido. E venceu o prefeito do Partido Neutro. A câmara de vereadores, no entanto, ficou bem dividida: dos nove vereadores eleitos, três foram do PSDM, cinco do PRM e apenas dois do PN.

- (Laura) Como o senhor visualiza o atual cenário político em Arcádia? Os cargos públicos, os regimes de contratação....

- (Irineu Resende) Um prefeito sozinho não faz muita coisa! O regime de contratação, vencimentos, benefícios, estão todos regulamentados no plano de cargos e salários e no estatuto

do funcionário público. Se alguma lei municipal precisa ser criada ou modificada, os vereadores em voto da maioria aprovam ou não. A reunião da câmara de vereadores tem um poder decisório sobre tudo o que acontece no município.

Aquela conversa rendeu muitas horas, e Laura pode conhecer um pouquinho mais sobre a história política de Arcádia, traçar algumas metas e desenvolver sua percepção e sensação de pertencimento àquela comunidade onde trabalha. Um perfil de gestor público deve ser muito mais abrangente e ir além das fronteiras do seu ofício.

A SAÚDE BUCAL NA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA

O objetivo da inserção das Equipe de Saúde Bucal na Estratégia de Saúde da Família, segundo o Ministério da Saúde, é ampliar o acesso da população brasileira às ações de promoção, prevenção e recuperação da saúde bucal, melhorar os indicadores de saúde, além de incentivar a reorganização desta área na atenção básica.

Como Coordenadora de Saúde Bucal, Laura sabe que deve conhecer as principais leis que regem a saúde no país: as chamadas Leis Orgânicas da Saúde (Nº. 8.080/90 e 8.142/90), o Decreto Nº.99.438/90 e as Normas Operacionais Básicas (NOB), editadas em 1991 e 1993 entre outras. Contudo, seu dilema atual se estabelece na dificuldade de completar suas equipes de saúde bucal para que o município de Arcádia receba a verba integral da União e do Estado. Este repasse está regulamentado de acordo com a PORTARIA N.º 1.444, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2.000. Esta portaria, estabelece incentivo financeiro para a reorganização da atenção à saúde bucal prestada nos municípios por meio do Programa de Saúde da Família.

O conteúdo presente na Portaria GM/MS nº. 1.444, fundamenta a grande cobrança do Secretário de Saúde e até do atual Prefeito de Arcádia para que Laura complete as equipes de Saúde Bucal. Seu artigo terceiro diz: “Os municípios que se qualificarem às ações de saúde bucal receberão incentivo financeiro anual por equipe implantada, de acordo com a composição e com seguintes valores: Modalidade I – Um cirurgião-dentista e um atendente de consultório dentário – R\$ 13.000,00 (treze mil reais) Modalidade II – Um cirurgião-dentista, um atendente de consultório dentário e um técnico de higiene dental - R\$ 16.000,00 (dezesseis mil reais).” O artigo quinto complementa o recurso da seguinte forma: “Art. 5º Estabelece o pagamento de um incentivo adicional no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) por equipe implantada para aquisição de instrumental e equipamentos odontológicos. & 1º O incentivo adicional de que trata este Artigo será pago em parcela única, logo após a implantação da equipe de saúde bucal. & 2º Caso a equipe implantada seja desativada num prazo inferior a 12 (doze) meses, contados

a partir do recebimento do incentivo adicional, o valor recebido será descontado de futuros valores repassados ao Fundo Estadual ou Municipal de Saúde.”

O artigo quarto da Portaria GM/MS nº. 1.444 valida a necessidade de Arcádia em ampliar suas equipes de saúde bucal: “Art. 4º Estabelece a seguinte relação de equipes de saúde bucal por equipe de saúde da família: I – Cada equipe de saúde bucal deverá atender em média 6.900 (seis mil e novecentos) habitantes; II – Para cada equipe de saúde bucal a ser implantada, deverão estar implantadas duas equipes de saúde da família; III – Para os municípios com menos de 6.900 (seis mil e novecentos) habitantes, poderá ser implantada uma equipe de saúde bucal com uma ou duas equipes de saúde da família implantadas. Parágrafo único. Os municípios estabelecerão as formas de inserção das equipes e das ações de saúde bucal junto ao Programa de Saúde da Família considerando a atual capacidade instalada de equipamentos de odontologia e as modalidades inovadoras de reorganização da atenção à saúde bucal.” (PORTARIA N.º 1.444, DE 28 DE DEZEMBRO DE 2.000 Publicada no DOU de 29/12/00, seção 1, pg. 85)

SITUAÇÃO PROBLEMA: “LAURA CONTRA O TEMPO”

Naquele momento, Laura se desdobra entre as atividades como dentista e como coordenadora. Cada segundo é importante para um novo passo. As equipes devem estar completas pois o pedido de ampliação da saúde bucal já foi solicitado pelo Secretário da Saúde. Para o Prefeito Municipal, um retrocesso deste plano de ampliação tem respostas políticas significativas e inconcebíveis.

Um dia antes da tão esperada reunião com o Prefeito para apresentar uma solução à falta de TSB e ASB para integrar as novas equipes de saúde bucal em Arcádia, Laura convocou uma reunião interna com Secretário de Saúde, e também com o Coordenador da Atenção Primária. Neste momento, é muito importante que Laura consiga estabelecer uma aliança em equipe com os gestores mais próximos. Assim, ela logo começou a dizer:

- Este, apesar de parecer um problema específico da saúde bucal, envolve todos os setores da saúde. A falta destes profissionais ASB e TSB, impacta não só financeiramente nosso município através da falta do repasse de verbas para a Saúde, como, também, prejudica a qualidade e a quantidade dos nossos atendimentos à população.

- Temos, um problema que, à princípio parece pequeno, mas, se pesquisarmos à fundo nossa atual situação, veremos que a complexidade dos vetores deste desafio é nebulosa e indireta. Assim, proponho realizarmos em conjunto, uma metodologia de gestão que pode direcionar a raiz do que está acontecendo: A técnica dos 5 porquês.

TÉCNICA DOS 5 PORQUÊS

A técnica é muito utilizada para resolução de problemas internos, principalmente por conta da sua eficiência e simplicidade.

Essa ferramenta consiste em chegar à raiz do problema com a repetição da pergunta “Por quê?”. Para a identificação da causa, o método exige interatividade e investigação, a fim de que seja encontrado o que realmente causou o problema.

Tal metodologia pode ser usada em qualquer situação que for necessário investigar um problema para encontrar uma solução.

Imediatamente eles começaram a pensar em conjunto sobre a situação:

PROBLEMA: 02 EQUIPES DE SAUDE BUCAL VINCULADAS À ESTRATEGIA DE SAUDE DA FAMILIA INCOMPLETAS

1 POR QUÊ?

- Faltam 01 ASB e 02 TSBS para completarem as 02 novas equipes de Saúde Bucal.

2 POR QUÊ?

- Nenhum candidato foi selecionado para a fase de entrevistas durante o processo seletivo municipal.

3 POR QUÊ?

- não houve nenhuma inscrição de candidatos com os diplomas necessários para os cargos.

4 POR QUÊ?

- As pessoas do próprio município não possuem o diploma técnico exigido.
- Pessoas de outros municípios não se interessaram em vir trabalhar em nosso município.

5 POR QUÊ?

- Não são oferecidas oportunidades de qualificação profissional em arcádia

- O plano salarial destes cargos e a distância territorial de arcádia não são atrativos para que pessoas de municípios vizinhos que possuem diploma, venham trabalhar, nem tão pouco para que os próprios munícipes queiram se qualificar.

A técnica dos 5 porquês surtiu o efeito desejado uma vez que Laura conseguiu mobilizar o Secretário de Saúde e o Coordenador da Atenção Primária para enfrentar este desafio em conjunto.

No dia da tão esperada reunião com o Prefeito Municipal e com os representantes da câmara de Vereadores, os três gestores conseguiram expressar com clareza este desafio e apresentar dados concretos que levaram a uma mobilização popular maior. Foi então discutido de maneira democrática e em caráter emergencial a inclusão do desafio da falta de profissionais qualificados bem como os complexos fatores que rodeiam este dilema no Plano Diretor Municipal. O dilema passou a ser debatido no Conselho Municipal de Saúde, com propostas a serem apresentadas na próxima Conferência Municipal de Saúde.

Contra medida: proporcionar condições atrativas para que as pessoas se candidatem aos cargos de ASB e TSB no município de arcádia

Horas, de muita conversa produtiva e um diálogo estratégico entre os três renderam uma boa definição da raiz do problema, bem com algumas prováveis hipóteses causais.

REFERÊNCIAS

ALBARELLO, Cristiane Botezini. **O papel do administrador na gestão pública**. Revista de administração, v. 5, n. 9, p. 49-71, 2006.

BRASIL. Senado Federal. **Lei nº 8.080/90**. Brasília (DF): Gráfica do Senado Federal, 1990. e 8.142/90

BRASIL, Casa Civil. **Lei nº 8.142**, de 28 de dezembro de 1990. Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União, v. 1, 1990.

BRASIL. **Portaria nº 545**, de 20 de maio de 1993. Estabelece normas e procedimentos reguladores do processo de descentralização da gestão das ações e serviços de saúde, através da Norma Operacional Básica-SUS 01/93. Diário Oficial da União, 1993.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1.444**, de 28 de dezembro de 2000: Estabelece incentivo financeiro para a reorganização da atenção à saúde bucal prestada nos municípios por meio do Programa de Saúde da Família. Diário Oficial da União, 2000.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: Promulgada em 5 de outubro de 1988. 24 ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRUZ, C.H.B. **Medir, Mostrar, Debater**. SP GOV 03: versão eletrônica. Disponível em: Acesso em 6 jun. 2006.

DE BARROS, CAETANO MAGALHAES. **Gestor Público**: uma análise das principais competências requeridas nos dias atuais. Fundação Getúlio Vargas. Belo Horizonte-2009, 2009.

LEVY, E. **Fórum Internacional Sobre Responsabilização e Transparência no Setor Público**: apresentação dos resultados. Brasília, dez/2001. Disponível em: . Acesso em: 12 jun. 2006.

MENDES, José Dínio Vaz; BITTAR, Olímpio J. Nogueira V. **Perspectivas e desafios da gestão pública no SUS**. Revista da Faculdade de Ciências Médicas de Sorocaba, v. 16, n. 1, p. 35-39, 2014.

PESSOA, Débora Luana Ribeiro et al. **Os principais desafios da gestão em saúde na atualidade**: revisão integrativa/The main challenges of health management today: integrative review. Brazilian Journal of Health Review, v. 3, n. 2, p. 3413-3433, 2020.

SANTANA, Marcejane Wanderley. A administração pública e seus modelos: também modismos. **Conjuntura e Planejamento**, v. 134, p. 38-47, 2005.