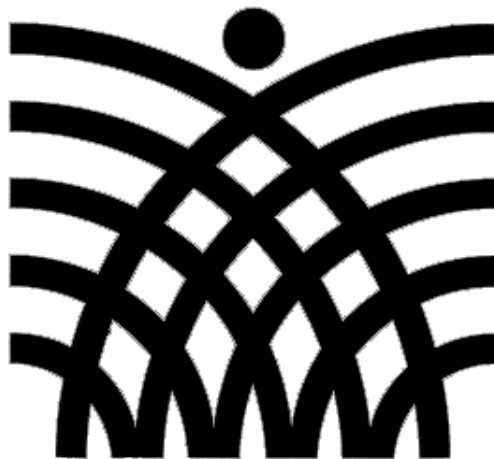


Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde

# **100 DICAS PARA UM MELHOR GERENCIAMENTO**



Tradução para o português realizada pela  
Organização Pan-Americana de Saúde/Representação do Brasil  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**GUIA DO GERENTE**

---

## A SÉRIE PAG APS MÓDULOS, GUIAS E MATERIAIS DE REFERÊNCIA

---

Cada módulo inclui :

- Um Guia do Usuário
- Um Guia do Facilitador
- Programas de Computador

Módulo 1 Avaliando as necessidades de informação

Módulo 2 Avaliando as necessidades comunitárias de saúde e a cobertura

Módulo 3 Planejando e avaliando as atividades dos agentes de saúde

Módulo 4 Vigilância da morbidade e mortalidade

Módulo 5 Monitorizando e avaliando os programas

Módulo 6 Avaliando a qualidade do serviço

Módulo 7 Avaliando a qualidade do gerenciamento

Módulo 8 Análise de custos

Módulo 9 Análise de sustentabilidade

Guias e referências para os gerentes:

- Cem dicas para um melhor gerenciamento.
- Resolvendo problemas.
- Computadores
- O Thesaurus computadorizado PRICOR

---

Gerentes de produção: Ronald Wilson, Aga Khan Foundation, Geneva, e Thongchai Sapanuchart, Somboon Vacharotai Foundation, Bangkok.

Editor: Jennifer Sharples, Bangkok, Thailand.

Projeto e Layout: Helene Sachstein, France.

Edição Desktop: Margaret M. Growe, Byte Type Services, 212 E. Rosemary Street, Chapel Hill, North Carolina, USA, Somboon Vacharotai Foundation, Bangkok, Thailand.

Impressão: Thai Wattana Panich, Bangkok, Thailand.

---

Publicado em 1993 pela Aga Khan Foundation USA, Suite 700, 1901 L Street N.W., Washington DC e Aga Khan Foundation, P.O. Box 435, 1211 Geneva 6, Switzerland. Cópias adicionais estão disponíveis na Aga Khan Foundation Canada em Toronto; Aga Khan Foundation United Kingdom em Londres, e escritórios da AKF em Dhaka, Bangladesh; Delhi, Índia; Nairobi, Kenya; Karachi, Paquistão; Lisboa, Portugal; e Dar-es-Salaam, Tanzania; a Aga Khan University Faculty of Health Science em Karachi, Paquistão; a Somboon Vacharotai Foundation e o ASEAN Institute for Health Development na Tailândia.

---



THE AGA KHAN UNIVERSITY



AGA KHAN FOUNDATION

Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde

## **100 DICAS PARA UM MELHOR GERENCIAMENTO**

Jack Reynolds  
Maria Francisco  
Susan Gearon  
University Research Corporation

### **GUIA DO GERENTE**



Aga Khan Health Services



University Research Corporation  
Center for Human Services

ISBN: 1-882839-17-X  
Library of Congress Catalog Number: 93-70734



*Dedicado a  
Dr. Duane L. Smith (1939-1992),  
Dr. William B. Steeler (1948-1992),  
e todos os outros agentes, gerentes e líderes em saúde que seguem seus  
exemplos num esforço para oferecer atenção à saúde de qualidade a todos  
que dela necessitam.*



## Um panorama de PAG APS

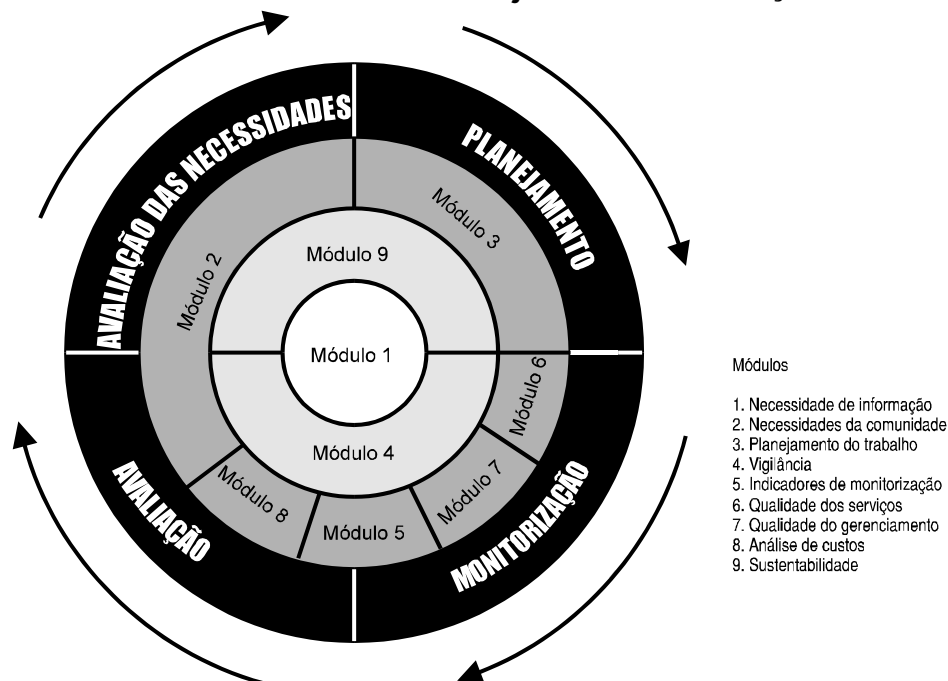
O principal propósito do Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde (PAG APS) é auxiliar as equipes locais de gerenciamento em APS a coletarem, processarem e analisarem informações úteis para o gerenciamento.

Iniciado pela Fundação Aga Khan, o PAG APS é um programa de colaboração entre a Rede de Saúde Aga Khan<sup>1</sup> e o projeto PRICOR<sup>2</sup>.

Uma equipe de projetos experiente e equipes técnicas de APS igualmente experientes trabalharam em conjunto para desenvolver, testar e refinar procedimentos avançados de gerenciamento. Houve participação de projetos APS em diversos países incluindo projetos de Bangladesh, Chile, Colômbia, República Dominicana, Guatemala, Haiti, Índia, Indonésia, Kênia, Paquistão, Senegal, Tailândia e Zaire. Eles também tiveram um papel ativo no pré teste dos materiais do PAG APS no sentido de assegurar que eles fossem compreensíveis, fáceis de usar e úteis.

O PAG APS inclui nove unidades chamadas módulos, que focalizam a informação essencial no ciclo tradicional de gerenciamento de planejar, fazer, avaliar. A relação entre os módulos e este ciclo é ilustrada abaixo.

### Módulos PAG APS e o Ciclo Planejamento - Avaliação



<sup>1</sup> A rede inclui a Fundação Aga Khan, Serviços de Saúde Aga Khan e a Universidade Aga Khan. Todos envolvidos no fortalecimento da atenção primária à saúde.

<sup>2</sup> Pesquisa Operacional em Atenção Primária à Saúde, um projeto mundial do Centro para Serviços Humanos fundado pela Agência para Desenvolvimento Internacional.



Os gerentes podem, com facilidade, adequar esses instrumentos às condições locais. Programadores iniciantes e experientes podem usá-los. Os gerentes de organizações governamentais e não governamentais, equipes de gerenciamento e comunidades podem usar os módulos para coletar informações de acordo com suas necessidades. Cada módulo explica como coletar, processar e interpretar as informações que podem ser úteis aos gerentes para um melhor planejamento e monitoramento. Os módulos contêm guias de usuário, instrumentos de coleta de dados de amostra e de processamento de dados, programas opcionais de computador e guias do Facilitador para aqueles que querem desenvolver grupos de treinamento. Os serviços de saúde e gerenciamento contidos no PAG APS são listados a seguir.

### Serviços de Saúde e de Gerenciamento

SERVIÇOS DE SAÚDE		SERVIÇOS DE GERENCIAMENTO
<b>GERAL</b> Visitas domiciliares em APS Educação para saúde	<b>OUTROS CUIDADOS DE SAÚDE</b> Suprimento de água, higiene e saneamento. Saúde escolar: Incapacidades na infância Acidentes e lesões Doenças sexualmente transmissíveis HIV/AIDS malária tuberculose Tratamento de problemas simples Doenças crônicas não transmissíveis	Planejamento Gerenciamento do pessoal Treinamento Supervisão Gerenciamento financeiro Gerenciamento logístico Gerenciamento da informação Organização comunitária
<b>CUIDADOS MATERNOS</b> Pré-natal Parto seguro Cuidados pós-natais Planejamento familiar		
<b>ATENÇÃO A CRIANÇA</b> Aleitamento materno Monitorização do crescimento Educação nutricional Imunização Infecções respiratórias agudas Controle das doenças diarreicas Terapia de reidratação oral		

Vários guias do Gerente complementam esses módulos, a saber: Cem Dicas para um Melhor Gerenciamento, um livro com indicações valiosas na descrição de soluções efetivas para melhorar o desempenho dos gerentes; Resolvendo Problemas, um guia para ajudar os gerentes a lidar com problemas cotidianos; Computadores, um guia com sugestões úteis de compra e operação de computadores, impressoras e outros *hardwares* e *softwares*; o Thesaurus Computadorizado PRICOR, um compêndio de indicadores PAG.



---

O Programa Avançado de Gerenciamento em Atenção Primária à Saúde foi financiado pela Fundação Aga Khan do Canadá, a Comissão das Comunidades Européias, a Fundação Aga Khan dos Estados Unidos, o escritório central da Fundação Aga Khan em Genebra, a Fundação Rockefeller, a Agência Canadense para o desenvolvimento Internacional, Alberta Aid e a Agência Americana para o Desenvolvimento Internacional sob duas linhas de repasse complementares para a Fundação Aga Khan dos Estados Unidos. O primeiro desses repasses foi para "Fortalecendo o Gerenciamento, a Monitorização e a Avaliação dos Programas de APS em Países Seleccionados da Ásia e África" (acordo cooperativo número OTR-0158-A-00-8161-00, 1988-1991); e o segundo foi para "Fortalecendo a Eficácia do Gerenciamento e Sustentabilidade dos Programas de Sobrevivência da Mãe e da Criança/APS na Ásia e África" (acordo cooperativo número PCD-0158-A-00-1102-00, 1991-1994). O desenvolvimento dos Módulos 6 e 7 foi parcialmente financiado através de generosas contribuições em bens do projeto de Pesquisa Operacional em Atenção Primária à Saúde (PRICOR) do Centro para Serviços Humanos sob seu acordo cooperativo com USAID (DSPE-6920-A-00-1048-00).

Este apoio é reconhecido com gratidão. Os pontos de vista e as opiniões expressas nos materiais PAG APS são aqueles dos autores e não refletem necessariamente aqueles dos organismos financiadores.

Todo material do PAG APS (arquivos escritos e computadorizados) é de domínio público e pode ser livremente copiado e distribuído a outros.





---

## Conteúdo

INTRODUÇÃO .....	1
100 DICAS .....	2
Gerenciando seu tempo .....	3
Organizando reuniões eficazes .....	7
Planejando .....	11
Liderança .....	14
Tomada de Decisões I.....	18
Tomada de decisões II.....	22
Trabalho em equipe .....	24
Escolhendo pessoal .....	27
Comunicando-se com o seu pessoal.....	30
Escutando .....	31
Escrevendo .....	35
Motivando o pessoal.....	37
Supervisionando.....	40
Retroalimentando.....	41
Critizando desempenho .....	46
Treinamento I .....	49
Treinamento II .....	53
Ultimas reflexões .....	56
REFERÊNCIAS .....	59
ACRÔNIMOS E ABREVIATURAS.....	64



## Agradecimentos

A inspiração para este guia veio de "50 coisas simples que você precisa fazer para salvar a terra."<sup>1</sup> (altamente legível e útil). Esta pequena publicação descreve 50 tópicos práticos, simples, mas altamente eficazes, que quase qualquer pessoa pode usar. Nós quisemos oferecer aos gerentes de APS um guia semelhante que descrevesse tópicos simples, práticos e eficazes que eles pudessem seguir para melhorar seu próprio gerenciamento.

Há literalmente centenas de livros de auto-ajuda para gerentes, que contêm conselhos úteis. O pessoal da URC e os consultores revisaram muitos desses livros buscando dicas apropriadas que se adaptassem às necessidades especiais dos gerentes de APS dos países em desenvolvimento. Nós também fizemos um levantamento com nosso pessoal, colegas e os próprios gerentes de APS para identificar outras dicas úteis.

Jack Reynolds, Maria Francisco e Susan Gearon coletaram e compilaram a maioria das 100 dicas deste livro. Nós também queremos agradecer a Lynn Marshall por nos fornecer uma grande quantidade de material, e Julia Friend que se responsabilizou por uma extensa busca bibliográfica e compilou um grupo adicional de dicas.

Muitas das dicas incluídas neste guia são adaptadas de publicações comerciais, as quais são identificadas nas referências, e que nós agradecemos profundamente. Outras vêm de nossa própria experiência e da experiência combinada de muitos colegas e especialistas. Nós desejamos agradecer a todos os gerentes, consultores e outros com experiência em primeira mão em APS, que contribuíram generosamente com suas experiências e nos levaram a outras fontes.

