



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU GESTÃO EM SAÚDE**

**DÁRGILA MARIA SANTOS DE SOUSA**

**A PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS ACERCA DO GERENCIAMENTO EM  
SAÚDE NA ATENÇÃO BÁSICA NO INTERIOR DO CEARÁ**

**REDENÇÃO**

**2018**



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU GESTÃO EM SAÚDE**

**DÁRGILA MARIA SANTOS DE SOUSA**

**A PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS ACERCA DO GERENCIAMENTO EM  
SAÚDE NA ATENÇÃO BÁSICA NO INTERIOR DO CEARÁ**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão em Saúde da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão em Saúde.

**Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Me. Emilia Alencar Andrade**

**REDENÇÃO**

**2018**

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Sousa, Dárgila Maria Santos de.

S696p

A percepção dos enfermeiros acerca do gerenciamento em saúde na atenção básica no interior do ceará / Dárgila Maria Santos de Sousa. - Redenção, 2018.

26f: il.

Monografia - Curso de Especialização em Gestão Em Saúde, Instituto De Ciências Da Saúde, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof.ª Me. Emilia Alencar Andrade.

1. Atenção Primária à Saúde - Brasil. 2. Gerenciamento. 3. Liderança. I. Título

CE/UF/BSCL

CDD 362.10981

---

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente e sempre, a **Deus e ao seu filho Jesus**. Como pai, sempre cuidou de mim em todos os momentos. É Dele que tiro todas as minhas forças, vontades e determinação. E a Jesus, que sempre me mostrou o caminho certo a seguir, sendo minha luz, meu protetor, e guia. À **Nossa Senhora Aparecida**, que como mãe celestial, cobriu-me com seu manto protetor, me acalentando em todas as aflições, rogando a Deus por mim, todo meu mérito conquistado.

À minha **mãe**, Lúcia Maria, que até hoje não mediu esforços para realizar todos os meus sonhos. Que batalhou por tudo que temos; minha vida e meu sucesso devo totalmente a ela. E à minha **segunda mãe (babá)**, Edilene Magalhães por todas as vezes que na ausência de minha mãe, para obtermos o pão de cada dia com seu trabalho árduo, me educou e cuidou com todo coração, me tornando assim sua filha. A vocês, a minha gratidão e imensidão de amor. Essa vitória é nossa!

Ao meu **namorado** Christian Müller, que sempre esteve comigo, me apoiando e principalmente me amando, da forma mais singela e doce, e que sempre deixou claro que não iria desistir por mim, por ele e por nós.

Em especial à minha **tia** Maria Suzete, que hoje se encontra na presença do Pai celestial, mas que muito orou e se orgulhou de mim, por mais uma pós especialização realizada.

À minha **orientadora** Prof.<sup>a</sup> Me. Emilia Alencar Andrade, por ser solícita, gentil e empenhada em desenvolver comigo este trabalho grandioso.

E a minha estimada **banca examinadora** Mestres, Reijane Bezerra e Claudia Simone que aceitaram de coração fazerem parte de mais uma grande vitória.

## RESUMO

A gerência em enfermagem impulsiona ações entre as pessoas e o sistema de saúde, interligando o cuidado e empoderamento da população. Desta forma, o enfermeiro atribui suas competências em gerência, para a melhoria e organização do processo de trabalho, destacando a liderança, autonomia e promoção à saúde. O objetivo deste estudo foi avaliar a percepção dos enfermeiros acerca do gerenciamento em saúde na atenção básica. Tratou-se de uma revisão integrativa, a fim de buscar uma ampla abordagem metodológica referente ao tema, e os dados foram obtidos pelos bancos de dados Scielo, Redalyc e Google Acadêmico. Foram utilizados os seguintes descritores para a busca dos artigos: Gerenciamento em Enfermagem e Atenção Primária à Saúde e Liderança, resultando em 20 artigos por meio das leituras dos títulos, relacionados ao tema da pesquisa, a posteriori, foi realizada a análise dos resumos, seletando apenas os que se encaixavam com o objetivo do presente estudo, resultando apenas em 14. Em seguida, em uma leitura bastante ampla, foram classificadas apenas as publicações que faziam correspondência sobre a importância do enfermeiro gestor de unidade básica e o seu vínculo a equipe multiprofissional, restando 09 artigos entre os anos de 2006 a 2017. Foi observado que o enfermeiro assume cargo de gerente assistencialista, em busca de melhorias e evoluções mediante as dificuldades, e também oportunidades opostas a ele. O enfermeiro expressa essa qualidade mostrando sua capacidade em ficar à frente de uma equipe e unidade em geral, a fim de conduzir, motivar e ativar o empoderamento coletivo.

**Palavras-chave:** Liderança. Gerenciamento. Atenção Primária à Saúde.

## ABSTRACT

Nursing management drives actions between people and the health system, interconnecting the care and empowerment of the population. In this way, nurses assign their management skills to the improvement and organization of the work process, highlighting leadership, autonomy and health promotion. The objective of this study was to evaluate the nurses' perception about health management in basic care. It was an integrative review, in order to seek a broad methodological approach regarding the subject, and the data were obtained by the databases Scielo, Redalyc and Google Scholar. The following descriptors were used to search the articles: Nursing Management and Primary Health Care and Leadership, resulting in 20 articles through the readings of the titles, related to the research topic, a posteriori, the analysis of the abstracts was done, selecting only those that fit the objective of the present study, resulting in only 14. Next, in a very broad reading, only the publications that corresponded on the importance of the nurse manager of basic unit were classified, and their link to the multiprofessional team, with 9 articles remaining between the years 2006 and 2017. It was observed that the nurse assumes the position of manager assistencialista, in search of improvements and evolutions through the difficulties, and also opposite opportunities to him. The nurse expresses this quality by showing her ability to stay ahead of a team and unity in general in order to drive, motivate and activate collective empowerment.

**Keywords:** Leadership. Management. Primary Health Care.

.

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                | <b>07</b> |
| <b>2</b> | <b>OBJETIVO .....</b>                  | <b>11</b> |
| 2.1      | GERAL .....                            | 11        |
| 2.2      | ESPECÍFICOS .....                      | 11        |
| <b>3</b> | <b>MÉTODO .....</b>                    | <b>12</b> |
| 3.1      | TIPO DE ESTUDO .....                   | 12        |
| 3.2      | LEVANTAMENTO DOS DADOS .....           | 12        |
| 3.3      | CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO ..... | 12        |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>    | <b>14</b> |
| <b>5</b> | <b>CONCLUSÃO .....</b>                 | <b>22</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS .....</b>               | <b>23</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS), mostra-se como base fundamental em procedimentos que visam as principais alternativas de mudança do modelo assistencial para população, pois ela presta a cada indivíduo o seu papel de atenção ao bem-estar, focando não só na prevenção, mas na promoção e educação em saúde, oferecendo o empoderamento individual, tendo como referência o Sistema Único de Saúde (SUS), que desenvolve métodos no conceito de atenção básica aos serviços públicos (GIL, 2006).

Contribuindo para a reorganização e melhorias para a população, a Estratégia de Saúde da Família (ESF), tem o propósito de aprimorar e vigorar o SUS, sendo estabelecida para assistência primária, aspectos socioculturais, bem como ações de promoção a saúde e prevenção de riscos ao bem-estar da população (COSTA; LIMA; OLIVEIRA, 2000).

Seguindo isto, Rosa e Labate (2005), afirmam, que o modelo Programa Saúde da Família (PSF) instituído no Brasil pelo Ministério da Saúde em 1994 e reformulado para ESF, objetiva solucionar os problemas de saúde do indivíduo e de sua família, continuamente e integralmente, sendo a construção sistêmica das condições de vida em relação a área da saúde.

Dentre os serviços de saúde, a assistência e qualidade aos indivíduos, torna-se o aspecto mais visto quando se trata de um bom desempenho gerencial, e a enfermagem vem mostrando sua presença ativa nessa tarefa, enfatizando que as ações desenvolvidas são de empenho coletivo entre a comunidade e o profissional. Visto que, a gerência de enfermagem, aderida pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), na qual afirma essa ação indispensável, alega também a contribuição no mercado de trabalho e no desenvolvimento da profissão (WEIRICH et al., 2009).

Afirmando isso, um dos principais profissionais para uma estratégia ampla e coerente à saúde, e reconhecido como um grande condutor na atenção básica, é o enfermeiro, como personagem mais proativo entre diversas circunstâncias, dentre elas a assistência e o gerenciamento. Tornando-se assim, o cuidado de enfermagem, fundamental para saúde local, regional e nacional. Fortalecendo o vínculo saúde e bem-estar com autonomia e operacionalidade (BACKES et al., 2012).



Tendo como foco a atenção, dá-se a entender o empoderamento que o profissional enfermeiro tem desse processo. Estimulados pelo trabalho e empenho de Florence Nightingale, pioneira da enfermagem e reconhecida durante a Guerra da Crimeia, tendo seu foco a atenção e o cuidado aos soldados feridos, tornou-se um referencial na mudança de um modelo instrumental para uma metodologia assistencial, estabelecendo ações gerenciais com normas, liderança e práticas técnicas (VANDERLEI; ALMEIDA, 2007).

Por isso, o enfermeiro que gerencia, tem a capacidade de comprometer-se a boa qualidade de vida da população. Ou seja, ser líder de saúde. Investindo em promoção, seguridade, competências, deveres e organização no local de trabalho (MENDES et al., 2011).

De acordo com Gomes et al., (2016), o enfermeiro é o mediador nos processos gerenciais da sua unidade, e para exercer a função de gerenciador, ele necessita buscar o conhecimento e destreza na administração, legislação e ética, intercalando com a área da saúde na qual ele trabalha, focalizando os usuários, familiares e a comunidade, enfrentando os desafios de liderança na equipe.

Frente a isso, o gerenciamento empodera o enfermeiro e lhe garante autonomia em suas funções, garantindo uma saúde coletiva eficaz mediante os princípios do SUS, contribuindo também para o fortalecimento do trabalho interdisciplinar (PEITER; LANZONI; OLIVEIRA, 2017).

As ações voltadas do enfermeiro frente a comunidade, é de total valia para qualidade assistencial, envolvendo diversas responsabilidades perante a complexidade da sociedade. Frente a isso, que os autores Moreno et al., (2016, p. 235) relatam em seu artigo:

A enfermagem é uma das categorias da saúde mais mobilizadas para o gerenciamento das unidades básicas de saúde e cabe a essa o compromisso, junto aos demais profissionais, da viabilização do SUS, incentivando a participação da equipe na organização e produção de serviços de saúde para atender às reais necessidades dos usuários, trabalhadores e instituição.

Portanto, a enfermagem permite esse foco do cuidado gerencial, em que é reconhecida pelas suas ações e intervenções em atender as demandas da população, e ao mesmo tempo no meio administrativo. Desenvolvendo o processo de trabalho

em enfermagem frente as questões da gestão do cuidado, entre a sua equipe, usuários e unidade de trabalho (LIMA, 2017).

Ao se falar em gestores de saúde, melhor dizendo, em gestores da atenção básica, sempre há processos decisórios, limitações e desafios para gerenciar a assistência e a organização dos serviços de saúde. Reforçando isso, os autores André e Ciampone (2007, p. 837) relatam em um trecho de seu estudo, a importância do profissional sobre o gerenciamento:

O gerenciamento local de saúde deve ser desenvolvido por profissional competente, capaz de liderar e agregar valor aumentando o potencial de sua equipe e conjugando esforços para utilizar recursos financeiros, tecnológicos, materiais e humanos de modo a aumentar a resolutividade do serviço na área de abrangência, em conformidade com o modelo assistencial pautado na epidemiologia social.

A gerência em enfermagem impulsiona ações entre as pessoas e o sistema de saúde, interligando o cuidado e empoderamento da população. Cabe ao enfermeiro, atribuir suas competências em gerência, para a melhoria e organização do processo de trabalho. Destacando a liderança, autonomia e promoção à saúde (SANTOS et al., 2013).

Considerando isso, os desafios do enfermeiro gerencial, vem crescendo gradativamente e atribuindo mais responsabilidade na profissão. A enfermagem é o cargo promotor da assistência e coordenação de saúde. Levando em conta a atenção básica, o enfermeiro é o responsável por supervisionar a equipe, e desempenhar ações que visam a saúde do usuário, integrando ao modelo de saúde vigente (OLIVEIRA et al., 2012).

Corroboram ainda, que a administração também é o próprio ato de cuidar, é estabelecer um gerenciamento lucrativo com seus determinantes sociais e de saúde, tendo em vista a enfermagem unitária, ofertando a assistência organizada e satisfatória para a comunidade.

Decorrente do que foi exposto, o presente estudo procura elucidar a seguinte questão: Qual o conhecimento dos enfermeiros perante o gerenciamento de gestão em saúde na atenção básica? Com esse ponto, o estudo teve essa motivação, de acordo com as inquietações diante as observações realizadas pela autora em sua

atuação profissional, enquanto gerente e enfermeira assistencialista da atenção básica.

Com isso, ressalta-se que a partir da realização desta pesquisa, busca-se divulgar o conhecimento dos enfermeiros acerca do seu gerenciamento, justificando o interesse em conhecer as dificuldades enfrentadas por eles nas unidades básicas de saúde, diante das responsabilidades e compromissos com a gestão, e, conseqüentemente, a melhoria na assistência e promoção em saúde nas APS, interligando assim o vínculo profissional enfermeiro e equipe multiprofissional.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 GERAL**

Avaliar a percepção dos enfermeiros acerca do gerenciamento em saúde na atenção básica.

### **2.2 ESPECÍFICOS**

Identificar o conhecimento dos enfermeiros sobre a importância do gerenciamento na atenção básica.

Descrever o vínculo liderança e comunicação do enfermeiro junto a equipe multiprofissional, na melhoria do gerenciamento.

### **3 MÉTODO**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDO**

Trata-se de uma revisão integrativa, em que busca a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões, concedendo a inclusão de estudos experimentais e não-experimentais para uma percepção completa do fenômeno analisado. Além de incorporar um amplo leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

#### **3.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS**

Os dados foram obtidos entre os meses de agosto a setembro de 2018. Para coleta, foram utilizados os bancos de dados: Scientific Electronic Library Online (Scielo), Rede de Revistas Científicas da América Latina e Caribe, Espanha e Portugal (Redalyc) e Google Acadêmico.

Foram utilizados os seguintes descritores para a busca dos artigos: Gerenciamento em Enfermagem e Atenção Primária à Saúde e Liderança. Com base nesses descritores, foram descobertos 20 trabalhos publicados, divididos em (10) no Google Acadêmico, (05) Scielo e (05) Redalyc.

A triagem das publicações resultou por meio das leituras dos títulos, relacionados ao tema da pesquisa, totalizando 20 publicações. A posteriori, foi realizada a análise dos resumos, selecionando apenas os que se encaixavam com o objetivo do presente estudo, resultando apenas em 14. Em seguida, em uma leitura bastante ampla, foram classificadas apenas publicações que faziam correspondência sobre a importância do enfermeiro gestor de unidade básica e o seu vínculo na equipe multiprofissional, restando 09 artigos.

Por fim, os estudos foram avaliados pela seguinte interrogação: Qual a percepção dos enfermeiros acerca do gerenciamento em saúde na atenção básica?

#### **3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO**

Para critérios de inclusão, foram utilizados artigos lançados em português, aludidos em bancos de dados no período entre 2006 a 2017, e publicações dentro da área da saúde que abordassem o contexto da pesquisa presentes nas bases de dados acima citadas. Para critérios de exclusão, foram eliminados textos incompletos,

aqueles que não respondiam a questão estudada e que não proporcionava requisitos adequados como resenhas, artigos de opinião e editoriais, bem como publicações em outras línguas.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Quadro – 1 Artigos selecionados em relação ao gerenciamento: percepção, desafios e competências e liderança dos enfermeiros na atenção básica nos anos de 2006 a 2017**

| Nº | Título  | Tipo de Pesquisa          | Base de Dados | Resultados e Objetivos   |
|----|---|---------------------------|---------------|--|
| 01 | Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde             | Descritiva                | Redalyc       | Para os enfermeiros gerentes a gestão de pessoas e o planejamento é o mais importante, levando em conta as dificuldades quanto à composição incompleta das equipes, falta de capacitação profissional e carência de recursos financeiros.                        |
| 02 | Percepção dos enfermeiros gestores da atenção primária sobre o processo de enfermagem | Qualitativa               | Redalyc       | Os gestores reconhecem a importância do processo de enfermagem, embora sua implementação não seja prioridade no momento. Existe dificuldade conceitual e não compreensão de que a implementação da metodologia de assistência deva passar pela gestão municipal. |
| 03 | O trabalho gerencial do enfermeiro na   | Exploratória e descritiva | SciELO        | Os resultados apontam aspectos que fortalecem e tornam mais visíveis as  |

|           |  |                  |                  |  |
|-----------|--|------------------|------------------|--|
|           | rede básica de saúde   |                  |                  | ações gerenciais dos enfermeiros, ao mesmo tempo que mostram as fragilidades do trabalho gerencial na Rede Básica de Saúde.  |
| <b>04</b> | O enfermeiro e a estratégia saúde da família: desafios em coordenar a equipe multiprofissional | Qualitativa      | Google Acadêmico | As enfermeiras entendem a liderança como uma competência necessária à práxis da coordenação de equipes multiprofissionais. A literatura sinaliza um crescimento das competências identificáveis para o exercício da liderança e coordenação do trabalho em equipe. |
| <b>05</b> | Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária                      | Qualitativa      | Redalyc          | Os enfermeiros destacaram liderança como: estar à frente da equipe; conduzir grupo de pessoas; ser exemplo; motivar e estimular a equipe. Ao exercerem a liderança verificou-se que eles se aproximaram dos estilos autocrático e democrático.                     |
| <b>06</b> | Gerência e competências gerais do enfermeiro   | Extraído de tese | SciELO           | As políticas de educação por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais visam direcionar as  |



|           |   |                     |                  |   |
|-----------|---|---------------------|------------------|---|
|           |   |                     |                  | instituições de ensino superior para a formação das seguintes competências e habilidades gerais dos profissionais de saúde: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento, educação permanente. Essa classificação trouxe algumas reflexões conceituais que permitem analisar o trabalho do enfermeiro e as relações entre gerência e assistência. |
| <b>07</b> | Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família | Qualitativa         | Google Acadêmico | A função de enfermeiro ainda possui contradições, pois alguns compreendem as atividades gerenciais como desvio do cuidado ao usuário, considerando a assistência e gerenciamento, funções dicotômicas, demonstrando o despreparo em realizar esta tarefa.   |
| <b>08</b> | Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura        | Revisão integrativa | Redalyc          | Os perfis de enfermeiros líderes encontrados foram o autoritário e o autêntico, sendo a liderança evidenciada como ferramenta organizacional  |

|           |   |   |                  |  |
|-----------|---|---|------------------|--|
|           |   |   |                  | que articula comunicação, relações interpessoais, planejamento, compromisso com o êxito e a resolutividade de conflitos.   |
| <b>09</b> | Gestão na estratégia de saúde da família: desafios para o (a) enfermeiro (a). | Revisão bibliográfica, qualitativa e descritiva | Google Acadêmico | O presente estudo tem como objetivo identificar e relacionar os conhecimentos e habilidades necessárias ao enfermeiro no gerenciamento das ações na Unidade de Saúde da Família (USF). |

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação ao gerenciamento dos enfermeiros em unidades básicas de saúde, considerar-se-á 3 categorias de base para análise do estudo: percepção de gerenciamento pelo enfermeiro, competências e dificuldades no gerenciamento e enfermagem, liderança e comunicação.

#### 4.1 PERCEPÇÃO DE GERENCIAMENTO PELO ENFERMEIRO

Gerenciar é a ação de progredir na melhoria do processo em saúde, garantindo autonomia e auto percepção no diagnóstico situacional entre as demandas da comunidade, do usuário e da equipe multiprofissional. De tal forma, a categoria mostra a importância da percepção do enfermeiro como gerente em unidade básica de saúde.

O ato de gerenciar consiste em organização e decisão nas políticas de saúde junto ao processo de trabalho. Com isso, o seu papel articulador, gera integração aos serviços de saúde, bem como às práticas e intervenções precisas e decisivas. Ou seja, a gerência desempenha as coordenadas exatas para o desenvolvimento e crescimento operacional (FERNANDES et al., 2010).

Mediante a esse fato, os autores supracitados ainda relatam a importância e necessidade de um bom planejamento e conseqüentemente a gestão de pessoas. Com isso, expõe o enfermeiro como categoria de saúde mais apta para essa ação, de forma coletiva com os demais profissionais. E destacam, as unidades básicas de saúde, um dos espaços influentes dessa gerência, levando a intensificação e cooperação da equipe na administração e produção dos serviços, atendendo as insuficiências reais de cada indivíduo, profissional e instituição.

Diniz et al., 2015, declaram em seu estudo, que os enfermeiros, tem como percepção a assistência em enfermagem baseada pela organização da estrutura de serviços, e influenciada pela Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE). No qual, o processo de enfermagem evidencia os princípios dos SUS, bem como a identificação da autonomia profissional e da qualidade na assistência.

Para Weirich et al., 2009, uma boa gerência deve ser construída a partir dos recursos humanos, em que se é possibilitada a competência interpessoal do enfermeiro gerenciador, para enfrentar as contrariedades do dia a dia, expressando confiança ao seu semelhante e a empatia para que as ações seja produtivas. Então, considera-se gerência como ponto crucial das necessidades humanas, para o desenvolvimento das intervenções e melhorias à saúde. Contextualizando processo de mudança, liderança, autonomia e empoderamento profissional e coletivo.

Relatam também, sobre as dificuldades que atrapalham uma boa gerência, como a falta de recursos financeiros, estrutura física do ambiente de trabalho, falta de um plano de cargos e carreiras e salários ou execução dele, juntamente com as necessidades dos usuários, da comunidade e do controle social em saúde. Além disso, declaram como atividade gerencial de maior importância relacionada pelos enfermeiros, a integração e o bom relacionamento com as equipes de saúde sob sua responsabilidade.

Com base nisso, identifica-se que a percepção do enfermeiro acerca do gerenciamento é de forma crucial para o crescimento de sua composição profissional no sentido administrativo. Mesmo no cotidiano assistencial, ter gerência é sim, a base lucrativa para o processo de trabalho. Ou seja, assistência e gerência são via de mão dupla para o fortalecimento de vínculo, de estratégia e melhoria na atenção básica de saúde.

## 4.2 COMPETÊNCIAS E DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO

Ao falarmos de percepção, o contexto engloba vários conceitos, e um dos que se implica são, dificuldades e competências sobre o trabalho que exercemos. Essa categoria se fez para identificar o que mais compete o enfermeiro na atenção básica sobre seu gerenciamento e suas ações realizadas a esse processo.

Para os serviços de saúde serem bem administrados, foi consolidado que as habilidades dos profissionais tinham que estar de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), para atuarem devidamente no SUS, desenvolvendo ações como: prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde, tanto em nível individual quanto coletivo. Em vista disso, a Unidade Básica de Saúde (UBS), tem em cada profissional suas competências e valores para serem administrados. Porém, o enfermeiro torna-se o principal motivador dessas ações, e tendo como atribuição a articulação entre assistência, cuidar, ensinar e gerenciar, evidenciando a enfermagem moderna aliada à garantia de seu comprometimento legal sobre a equipe (PERES; CIAMPONE, 2006).

Desta forma, o enfermeiro de UBS, tem um manejo de ações que são integradas à comunidade e à equipe constituída. Isso mostra que sua gerência é capaz de transformar a qualidade do cuidado total e a assistência prestada. O enfermeiro é quem monitora as situações de saúde, enfocando risco de vulnerabilidade, patologias e problemas socioculturais na prática da enfermagem comunicativa, ampliando sua autonomia e conhecimento no processo de trabalho (JUNIOR et al., 2011).

Os autores supracitados, também afirmam que a enfermagem exerce grandes funções até mesmo as que não lhes competem, traçando assim uma gama de responsabilidades exigidas. E o enfermeiro gerente deve ter ações voltadas para assistência e coordenação, para que o principal objetivo seja a ordenação gerencial e assistencial do serviço em saúde.

Existem inúmeras dificuldades para que essas competências sejam exercidas devidamente. De acordo com o estudo de Gomes et al., 2016, a maior parte dos enfermeiros assistenciais e que se tornam gerentes de unidades básicas de saúde, possuem pouquidade nos conhecimentos na área administrativa, além, e, especialmente, em fundamentos de tomada de decisão, mostrando muitas vezes a

dificuldade de vínculo com o restante da equipe. Bem como, a não motivação de outros gestores como secretários, o não incentivo pessoal e salarial, a carga de trabalho triplicada, e conseqüentemente o aumento das responsabilidades em diversas ações a serem efetivadas.

Diante disso, os autores afirmam também que com as dificuldades nítidas, o enfermeiro ainda desempenha papel crucial e motivador para sua unidade e comunidade, relatando em um trecho do seu estudo (p. 14):

O profissional de Enfermagem como gestor está à frente de cargos estratégicos, pois são os profissionais que mais se identificam e possuem competências técnicas, compromisso, envolvimento, responsabilidade e firmeza no desempenho das atribuições gerenciais propostas.

Mediante essas dificuldades vivenciadas, o enfermeiro ainda prevalece no compromisso de reger o ambiente de trabalho de forma que sua gerência seja vista como necessária ao desenvolvimento e qualidade assistencial.

#### 4.3 ENFERMAGEM, LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO

Liderança e comunicação são pontos categóricos para uma boa gerência. São com esses aspectos que o líder se promove, gerando informações para melhoria no ambiente de trabalho, conseqüentemente para o entendimento da população assistida.

Ao longo dos anos, o termo liderança veio crescendo e mostrando seus conceitos em variadas teorias, compreendendo assim, as competências e posturas ético-profissional de cada indivíduo. Dessa maneira, liderança é um processo persuasivo que influencia objetivos comuns para o desempenho organizacional e de ações transformadoras (FARAH et al., 2017).

Com essa afirmação, os autores corroboram ainda, que existem alguns tipos de líderes em nosso cotidiano, líderes autocráticos, democráticos, e aqueles para tomada de decisão. Sabendo disso, o estudo traz o enfermeiro como líder democrático, aquele que estimula, que esclarece, que toma decisões junto a equipe e que dá liberdade para que todos possam escolher a realização de tarefas. Destacam ainda, entre as falas dos participantes do estudo, que o enfermeiro líder é o que compõe essas finalidades:

Estar à frente da equipe; conduz um grupo de pessoas; ser exemplo; motivar e estimular a equipe, saber delegar tarefas; exercer influência sobre seus funcionários; direcionar pessoas; identificar as habilidades de cada um; promover condições de trabalho adequadas; valorizar o profissional (p. 1643).

Para Lanzoni e Meirelles (2011), liderança é assumir o posto de representante da equipe de saúde, além do bem-estar das pessoas e compromisso no exercício da sua função, e que tem comunicação e gerenciamento de forma eficiente. Nesse sentido, ressalta-se essa junção: liderança e comunicação. No qual, promove a relação da equipe e comunidade, para o fortalecimento e competências de ações estabelecidas pela equipe e líder.

Spagnuolo et al., (2012), afirmam que com tudo isso, liderar é algo ainda difícil, principalmente quando se trata de uma equipe multiprofissional. Pois, a enfermagem sempre foi ligada a sua equipe, ou seja, o técnico e auxiliar de enfermagem, e agentes comunitários de saúde. Quando se trata de multiprofissionalidades, desempenhar tal função torna-se trabalhoso e explana a lógica de organização do trabalho, e ocorre até a desvalorização do enfermeiro.

Corroboram, Santos e Bernardes (2010), em um trecho do estudo (p. 360), que apesar das dificuldades, liderança, gerenciamento e comunicação são âncoras para um bom trabalho em equipe:

Para o gerenciamento de qualquer organização, o processo comunicativo é fator essencial para garantir que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz, devendo acontecer constantemente a fim de proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e acima de tudo, motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Frente a isso, é notória a importância de ser líder e comunicativo para o gerenciamento da unidade em que trabalha. Desempenhar organização, autonomia e competências gerais, torna-se decisivo para a função de gerente, que zela pelo comprometimento de uma assistência regida por uma gestão qualificada e que assume seu papel gerencial.

## 5 CONCLUSÃO

Gerência é portanto, a excelência organizacional e assistencial em cada campo de trabalho. Ser gerente é ter responsabilidade e compromisso no que se faz, e, principalmente, ter liderança, autonomia e realizar ações positivas pela comunidade e unidade de saúde, em conjunto com a equipe.

Dito isso, o estudo elucidou que os profissionais enfermeiros de unidades básicas de saúde, estão frente a essa função, e buscam sim, melhorias e evoluções mediante as dificuldades, e também empenho e compromisso nas oportunidades dadas a eles. O enfermeiro, expressa essa qualidade mostrando sua capacidade em ficar à frente de uma equipe e unidade em geral, a fim de conduzir, motivar e ativar o empoderamento coletivo.

Portanto, dá-se a importância de boas condições para conduzir essa função, como, estrutura física, carga horária adequada, planejamentos e educações continuadas sobre gerência, incentivos salariais e pessoais, tal como a valorização do profissional enfermeiro, pois além de assistencialista, é gerente e coordenador da unidade básica em que trabalha.

Por fim, conclui-se que, existe uma gama de ações e funções que o enfermeiro exerce, porém, o ato de gerenciar é algo notório e operacional dele. Pois além de ser uma arte criativa e de responsabilidade, enfermagem é a palavra que mais engloba a ação cuidar. Por isso, é necessário essas precauções para que o novo perfil do enfermeiro seja visto como provedor de qualidade, assistência, gerenciamento, organização e empoderamento, para que haja soberania no bem-estar profissional e da equipe, bem como a organização da unidade e assistência qualificada para a população.

## REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench. **Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor**. 2007.

BACKES, Dirce Stein et al. O papel profissional do enfermeiro no Sistema Único de Saúde: da saúde comunitária à estratégia de saúde da família. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, p. 223-230, 2012.

COSTA, Maria Bernadete de Sousa; LIMA, Carlos Bezerra de; OLIVEIRA, Cristiana Passos de. Atuação do enfermeiro no Programa Saúde da Família (PSF) no Estado da Paraíba. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 53, n. SPE, p. 149-152, 2000.

DINIZ, Ieda Aparecida et al. Percepção dos enfermeiros gestores da atenção primária sobre o processo de enfermagem. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 68, n. 2, 2015.

FARAH, Beatriz Francisco et al. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**, v. 8, n. 2, 2017.

FERNANDES, Marcelo Costa et al. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 1, 2010.

GOMES, Daniela Rosa et al. GESTÃO NA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA: DESAFIOS PARA O (A) ENFERMEIRO (A). **HÍGIA REVISTA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DO OESTE BAIANO**, v. 1, n. 2, 2016.

GIL, Célia Regina Rodrigues. Atenção primária, atenção básica e saúde da família: sinergias e singularidades do contexto brasileiro Primary health care, basic health care, and family health program: synergies and singularities. **Cad. saúde pública**, v. 22, n. 6, p. 1171-1181, 2006.

JUNIOR, Davi Antonio Brondani; HECK, Rita Maria; CEOLIN, Teila; VIEGAS, Carmem Rosane da Silva. Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 41-50, 2011.

LIMA, Maria Alice Dias da Silva. Enfermagem e suas dimensões: a gestão do cuidado e o impacto na saúde. **Semana de Enfermagem (28: 2017: Porto Alegre)**,



**RS). Enfermagem e suas dimensões: a gestão do cuidado e o impacto na saúde; anais; [recurso eletrônico]. Porto Alegre: HCPA, 2017. 1 CD-ROM, 2017.**

LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; MEIRELLES, Betina Hörner Schlindwein. Liderança do enfermeiro: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 3, 2011.

MORENO, Camila Amaral et al. Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 19, n. 3, p. 233-240, 2016.

MENDES, Roberta Freitas et al. Significados e possibilidades que tecem a gerência em enfermagem o compromisso com a assistência. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, 2011.

OLIVEIRA, Francisco Erasmo Lima de et al. A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 13, n. 4, 2012.

PEITER, Caroline Cechinel; LANZONI, Gabriela Marcelino de Melo; OLIVEIRA, Walter Ferreira de. Regulação em saúde: a atuação de enfermeiros. **Northeast Network Nursing Journal**, v. 17, n. 6, 2017.

PERES, Aida Maris; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, 2006.

ROSA, Walisete de Almeida Godinho; LABATE, Renata Curi. Programa Saúde da Família: a construção de um novo modelo de assistência. **Revista latino-americana de Enfermagem**, v. 13, n. 6, p. 1027-1034, 2005.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 2, 2013.

SANTOS, Maria Cláudia dos; BERNARDES, Andrea. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem (Online)**, v. 31, n. 2, p. 359-366, 2010.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. **Einstein**, v. 8, n. 1 Pt 1, p. 102-6, 2010.

SPAGNUOLO, Regina Stella et al. O enfermeiro e a estratégia saúde da família: desafios em coordenar a equipe multiprofissional. **Ciênc cuid saúde**, v. 11, n. 2, p. 226-34, 2012.

VANDERLEI, Maria Iêda Gomes; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel de. A concepção e prática dos gestores e gerentes da estratégia de saúde da família. **Ciência & saúde coletiva**, v. 12, p. 443-453, 2007.

WEIRICH, Claci Fátima et al. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 249-257, 2009.