

AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELO ENFERMEIRO GESTOR NA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

Claudia Maria Lima Silva^o

RESUMO

Objetivo: identificar as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros nas gerencias das Unidades Básicas de Saúde, a partir da literatura científica. **Metodologia:** Uma revisão de literatura realizada a partir de seleção de artigos pertencentes às bases de dados: da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Scientific Electronic Library Online (Scielo), e LILACS, no período de maio a setembro de 2021, selecionado conforme critérios de inclusão: artigos publicados entre 2009 a 2019, todos em idioma português e de acordo com os descritores em ciências da saúde: enfermagem, dificuldades e gestão. Selecionado 12 artigos que respondem a pergunta da pesquisa. **Resultados:** Os estudos apresentaram pontos relevantes sobre a atuação do enfermeiro na função de gestor, com os desafios referentes às principais dificuldades encontradas nos setores de saúde pública. E essas dificuldades prejudicam a equipe e a população sendo necessário elaborar estratégias para solução dos problemas. **Considerações Finais:** Espera-se por meio do estudo a reflexão sobre a função do enfermeiro gerencial e seus desafios nos serviços públicos, já que foram identificadas muitas dificuldades, que podem ser solucionadas pelos enfermeiros gestores em saúde, com apoio de outros membros da equipe o que tornará a prestação de serviço mais adequada para a população.

Descritores: Enfermagem. Dificuldades. Gestão.

1 - INTRODUÇÃO

Com o surgimento da enfermagem como prestadoras dos cuidados ou com a função de supervisora e capacitadora do órgão regulador da profissão no Brasil, o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) normatizou as categorias de Enfermeiros, esse tendo a responsabilidade de líder, além do técnico e auxiliares formando a equipe de enfermagem. De acordo com Cruz (2016), o enfermeiro na sua função assistencial ou na sua especialidade adquirida no decorrer de sua vivência irá optar por uma área que melhor se identifique. Pode ser necessário fazer um curso de especialização.

No campo da saúde, o enfermeiro se destaca na função de Gestor em Saúde pela sua capacidade no exercício das habilidades funcionais de liderança, para planejar junto à sua equipe as estratégias capazes de superar as dificuldades que possam existir e que serão enfrentadas no seu dia-a-dia, tornando-se clara a importância da formação continuada para o profissional da Enfermagem. A função de gestão tem como um dos principais objetivos organizar em diferentes contextos de atendimento um serviço de qualidade, garantindo

^o Discente do curso de Especialização em Gestão em Saúde pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira – UNILAB.

Orientadora. Doutora em Enfermagem pela Universidade Federal do Ceará – UFC.

Artigo apresentado e aprovado pela Banca Examinadora como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Gestão em Saúde, sob orientação da professora Dra. Rafaella Pessoa Moreira; Acarape, 17 de novembro de 2021.

autonomia e eficácia nas ações. Diante da função de liderar uma equipe surgem dificuldades como estresse motivado por problemas que ocorrem entre os membros da equipe e o enfermeiro não consegue conciliar a gestão com a função assistencial tornando-se um desafio. Conforme a leitura percebe-se que o enfermeiro gestor é essencial para a equipe da Unidade Básica de Saúde, na prestação de serviço prestado com qualidade à comunidade, mediante uma gestão capaz de planejar, preparar e executar suas funções pautadas nas tecnologias de gestão disponíveis e adequadas às necessidades. (CARNELUTTI, 2012).

Para compreender o papel do enfermeiro gestor e sua atuação no gerenciamento da assistência de enfermagem e tendo como objetivo planejar os recursos necessários para que se obtenha um serviço de qualidade no atendimento para uma gestão com qualidade o profissional tem a missão de estabelecer regras de atuação, no entanto usando recursos que são oferecidos pelas instituições públicas, no quais deverão ser necessário para alcançar resultados satisfatórios. AMTHAUER (2018).

Portanto o enfermeiro gestor atua de forma dinâmica e com liderança, tem função importante no processo de organização de saúde e possui eficiência no planejamento de ações e estratégia para o enfrentamento das dificuldades que surgem durante o acompanhamento da comunidade atuando como mediador no processo de trabalho, visto que um dos fatores que dificulta este processo é a falta de profissionais e a falta de organização para os atendimentos. Por fim o seu papel de liderança no ambiente de trabalho junto á equipe tem fundamental importância no planejamento de ações, neste momento é importante que o líder além de falar ele também seja um bom ouvinte, com a intenção de compreendê-lo, intensificando harmonia e cooperação entre a equipe. MACHADO, (2018),

Nas instituições de saúde, o enfermeiro gestor responsável pelo gerenciamento dos serviços prestados á população em um ambiente complexo cheio de limitações, onde participam vários atores sociais, gerentes e profissionais de saúde, portanto é fundamental para o bom funcionamento e um melhor atendimento a população a verificação de fatores que envolvem um bom conhecimento em Gestão, pois esta é à base de todo o processo acerca da saúde pública do nosso país. (RODRIGUES Et.al, 2019).

Diante deste contexto surge a questão norteadora do estudo: quais fatores dificultam a atuação do enfermeiro na gerência das unidades básicas de saúde? O presente estudo tem como objetivo geral identificar as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros nas gerencias das Unidades Básicas de Saúde, a partir da literatura científica.

3 – METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma revisão narrativa da literatura realizada a partir de seleção de artigos que abordam o que já foi publicado referente à questão norteadora do estudo: quais fatores dificultam a atuação do enfermeiro na gerência das unidades básicas de saúde? O estudo foi elaborado a partir de uma busca nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BASE), Scientific Electronic Library Online (SciELO), e LILACS, no período de maio a setembro de 2021. Os artigos foram selecionados conforme critério de inclusão: artigos publicados no período de 2012 a 2019 no idioma português, de acordo com os descritores: enfermagem, dificuldades e gestão. Para critério de exclusão foram excluídos artigos por não apresentarem problemas ou desafios para os gestores, abordando outros temas referentes à gestão em saúde e artigos duplicados ou repetidos. Resultando em 12 artigos que respondem à pergunta da pesquisa.

4- RESULTADOS

Diante dos estudos, foram analisados artigos que apresentassem desafios encontrados pelo enfermeiro na função de gestor, dando relevância. Como demonstrado no quadro 1, as condições que determinaram quais as dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro gestor, focando as que mais se destacaram como: falta de vacinas, recursos humanos prejudicado pela ausência dos profissionais, das falta de diálogo entre os membros da equipe e a falta de cursos de qualificação para que os profissionais estejam capazes de exercer sua função, propondo um resultado satisfatório a comunidade;

Quadro 1 – Quadro resumo das obras pesquisas nestes estudos.

AUTORES	TITULO	OBJETIVOS	RESULTADOS
BRAGHETTO T,G, et. Al 2019	Facilidades do enfermeiro da Saúde da Família no processo de trabalho.	Analisar as dificuldades e as facilidades do processo de trabalho dos enfermeiros das Unidades Básicas de Estratégia Saúde da Família.	Na análise as dificuldades: a falta de incentivo a cursos de qualificações e quadro de profissionais reduzidos, sobrecarregando os demais membros da equipe e estruturas físicas inadequadas. Para análise das facilidades elaboração e planejamento de ações que tragam resultados favoráveis ao trabalho em equipe
			Dificuldades no atendimento em

<p>GUEDES, C, R,E 2014).</p>	<p>Reestruturação da unidade básica da estratégia saúde da família nossa senhora das graças</p>	<p>Construção de intervenções que facilitem o acesso da população da área de abrangência da estratégia saúde da família.</p>	<p>consequência das estruturas físicas inadequada sendo impossível realizar atividades de saúde em um local que apresenta insegurança para o profissional e para a comunidade. Propor estratégia para ampliar a unidade, melhorando o espaço de atendimento e sendo acessível a população.</p>
<p>FERNANDES, J C; C, B C, 2018</p>	<p>O gerenciamento das unidades básicas de saúde sobre o olhar dos enfermeiros.</p>	<p>Discutir as dificuldades encontradas e enfrentadas pelos gerentes de Unidades Básicas de Saúde.</p>	<p>Dificuldades relacionadas às condições de trabalho, a organização em equipe, à infraestrutura inadequadas dificultando as ações de saúde oferecidas e dificuldades relacionadas à centralização das decisões.</p>
<p>CAÇADOR,S, B, et. Al. 2014</p>	<p>Ser enfermeiro na estratégia de saúde da família: desafios e possibilidades</p>	<p>Analisar os desafios e possibilidades do trabalho do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família</p>	<p>Os resultados evidenciam que o cotidiano do enfermeiro como gestor na UBS, tem um cenário diferenciado de organização, tendo dificuldade como: a sobrecarga diária de trabalho impedindo uma dedicação maior a função adquirida, ocasionando conflitos de responsabilidade sobre o atendimento da população e o funcionamento da equipe.</p>
<p>LAMPERT, A, N. et. al 2013</p>	<p>Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente.</p>	<p>Verificar o que está sendo pesquisado a respeito de conflitos gerenciais vividos por enfermeiros e como esses está lidando com os mesmos a fim de garantir a qualidade da assistência prestada aos pacientes.</p>	<p>A falta de cooperação entre os funcionários opiniões diferentes, falta de motivação e desvalorização do trabalho, ocasionando prejuízo no trabalho que deveria ser oferecido a população.</p>

DA SILVA,C,H,F. A, 2012.	A atuação dos enfermeiros como gestores em unidades básicas de saúde	Analisar a atuação do enfermeiro como gestor em Unidades Básicas de Saúde (UBS)	O profissional capacitado tem o domínio de conhecimentos específicos, a partir da sua formação, treinamento, experiência para que possam exercer determinada função e quanto melhor for a capacitação do profissional, melhor será a qualidade do trabalho desenvolvido
OLIVEIRA, et al. 2013	Supervisão da enfermagem na sala de vacina: a percepção do enfermeiro.	Compreender a percepção da vacina de unidades de enfermeiro sobre a supervisão das atividades realizadas em sala de atenção primária à saúde.	Demonstraram ausência de um processo de supervisão pelos enfermeiros, o que pode ter ocorrido pela quantidade de ações assumidas por eles. O enfermeiro necessita de atitude proativa com ações educativas e acompanhamento mais efetivo das atividades em sala de vacina.
CARNELUTTI. C. 2012	O Enfermeiro gestor na Unidade Básica de Saúde	Conhecer o trabalho do enfermeiro gestor que atua na Unidade Básica de Saúde e as dificuldades enfrentadas inerentes à execução do seu trabalho	Diante da função de liderar uma equipe, surgem dificuldades como estresse motivados por problemas que ocorrem entre os membros da equipe e o enfermeiro não consegue conciliar a gestão com a função assistencial.
RODRIGUES, P.W. et.al,2019	Importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde	Destacar a importância do profissional enfermeiro nos serviços de gestão nas instituições de saúde, bem como refletir sobre as fragilidades encontradas nos serviços de saúde e os instrumentos necessários.	Enfermeiro carrega consigo o espírito de liderança, pelo menos àqueles que estão à frente de uma ESF devem, pois será responsável por todo o andamento dos serviços.

Fonte: Autor, 2021

A partir das análises dos artigos selecionados, observa-se que no serviço público a função do enfermeiro gestor ainda é uma tarefa desafiadora, evidenciando que as dificuldades são parecidas ou iguais. As dificuldades mais presentes na rotina e que mais dificultam esse

trabalho são: falta de incentivo a cursos de qualificações, quadro de profissionais reduzidos, recursos humanos escassos, sobrecarga de trabalho, faltam de recursos financeiros, falta de apoio por parte da gestão pública e estruturas físicas inadequadas. A insuficiência de profissionais na equipe sobrecarrega os demais membros resultando na ineficiência do trabalho, dificultando para o gestor organizar cursos de aperfeiçoamento e atualizações da profissão. A gestão pública é essencial na parceria com os gerentes das unidades de saúde para que os mesmos possam tomar decisões com segurança. (BRAGHETTO, 2019)

O estudo mostra a dificuldade no atendimento em consequência das estruturas física inadequada, sendo impossível realizar atividades de saúde em um local que apresenta insegurança para o profissional e para a comunidade, são fatores assim que dificultam o desempenho do gestor, que mesmo existindo os princípios do sistema único de saúde (SUS), como atendimento universal, igualitário e equidade, não podem oferecer um melhor acolhimento se a estrutura não é adequada à demanda. Portanto, propõe uma ampliação da estrutura física que seja iluminada, arejada, com rampas, proporcionando um maior estímulo a equipe em oferecer um serviço de promoção de saúde, incluindo debates, reuniões com grupos de idosos, adolescente, gestantes e mulheres, por exemplo. (GUEDES, 2014).

Para Fernandes (2018), as dificuldades relacionadas às condições de trabalhos nas Unidades Básicas de Saúde, estão relacionadas à infraestrutura inadequadas dificultando as ações de saúde realizada diariamente, e os conflitos na equipe sobre a disputa pela liderança, onde já existe um líder, resultando no reduzido número de profissionais decorrentes de faltas ou licenças médicas, sobrecarregando os demais, gerando um clima tenso de estresse resultando uma prestação de serviço ineficaz. É necessária a Implantação de estratégias que venha minimizar esse fator que afeta o trabalho oferecido nas Unidades Básicas de Saúde.

No contexto da Atenção Primária à Saúde, além dos riscos enfrentados pelos trabalhadores da enfermagem, o gestor em outros cuidados enfrenta dificuldades no cenário diferenciado de organização do processo trabalho, dificuldade como a sobrecarga diária de trabalho impedindo uma dedicação maior a função adquirida, ocasionando conflitos de responsabilidade sobre o atendimento da população e o funcionamento da equipe, gerando cobranças pelo que não foi resolvido, por não haver uma tomada de decisão, resultando na negligência de assistência à população. É importante propor ao enfermeiro a possibilidade de vincular práticas de saúde, tendo em vista o reconhecimento da comunidade de sua função com competência e adotando medidas que superem as dificuldades. (CAÇADOR et al, 2014)

O ambiente de trabalho que é formado por equipes de profissionais diferenciadas por funções, é comum haver conflitos dificultando o convívio relacionado a fatores como: a falta 6

de cooperação entre os funcionários opiniões diferentes, falta de motivação e desvalorização do trabalho, ocasionando prejuízo no trabalho que deveria ser oferecido a população. Tornase, de fato, importante que o enfermeiro na função de gestor, tenha habilidades para propor estratégias que possa resolver essas dificuldades, para que possa dar continuidade ao atendimento prestado a comunidade. (LAMPERT, 2013)

Diante dos desafios já citados, há outro fator que dificulta a gerência da unidade básica de saúde, ou seja, falha na formação profissional do enfermeiro na função de gestor. Não tendo o conhecimento em gestão, despreparo e falta de habilidades suficientes limita as suas decisões ao se deparar com os desafios enfrentados pela gerência de saúde em organizar o trabalho de outros profissionais e em assumir de fato o papel de líder no sistema de saúde.

É importante capacitar o enfermeiro para que exerça a função de gestor, aperfeiçoando através de cursos de qualificação, diante das fragilidades e limitações na formação do profissional relacionadas a gestão, para facilitar a tomada de decisão, a partir dos desafios que surgem durante a função exercida, (DA SILVA, 2012).

Sendo assim para Rodrigues et al. (2019), o enfermeiro gestor tem autonomia para decidir sobre o trabalho de sua equipe. Existem profissionais que dificultam a relação interpessoal com a equipe e não aceitam seguir com as normas de trabalho dificultando uma tomada de decisão. Pode perceber que nos artigos as dificuldades citadas tem a mesma versão em todo sistema de saúde, entretanto é necessário planejar ações como reuniões com os membros e com a presença do gestor para que possa chegar a um acordo superar essas limitações recorrentes.

Desafios comuns vivenciados pelo enfermeiro gestor resultam na grande dificuldade em controlar a demanda na marcação das campanhas vacinais, ou mesmo dias comuns de vacinas, gerando um desconforto para as crianças e suas mães, acarretando no distanciamento e até evasão desse grupo vacinal. As UBS não apresentam controle populacional definido dificultando uma logística sobre o total de dose a serem solicitadas, assim prejudicar o trabalho na unidade, traz estresse e reclamações da comunidade, por chegarem cedo para pegar uma fila e ao chegar sua vez a vacina acaba ou não tem aquela específica, gerando um desafio para a gestão resolver. Os principais desafios enfrentados pelo gerente propõem planejar estratégia sobre agendamento de acordo com as diretrizes do SUS e mapear as áreas de abrangência para que se tenha um quantitativo para solicitar aos órgãos responsáveis pelas vacinas conforme a população adstrita. (OLIVEIRA, et. AL)2013.

Portanto os resultados mostraram uma relevante demonstração de como o enfermeiro na função de gestor, se depara com desafios referentes às dificuldades encontradas nos setores

de saúde pública, que torna um problema que prejudica não só a equipe, mas a população. Diante dos resultados apresentados surge a iniciativa de elaborar estratégias para que possa resolver as dificuldades apresentadas.

Esperamos que através desse estudo possamos refletir sobre a função do enfermeiro gerencial e seus desafios nos serviços públicos, ressaltando que a pesquisa é ampla e ainda há muito que evidenciar sobre a função e que as instituições de saúde e os gestores municipais possam enxergar mais além, pois existe um campo amplo e com muitos desafios a serem superados.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Por meio do estudo foi possível revisar na literatura o papel do enfermeiro gestor nos serviços de saúde e conhecer sobre as dificuldades enfrentadas no serviço público, dentre as mais apontadas nos artigos foram citadas: estrutura física inadequada dificultando o atendimento, falta de capacitação de alguns profissionais e a falta de incentivo a cursos de qualificações, quadro de profissionais reduzidos, recursos humanos escassos, sobrecarga de trabalho e a falta de vacinas nos dias agendados ou em campanhas vacinal.. Entretanto, é preciso avaliar e planejar formas de superar para que garanta um atendimento eficaz à população.

Na leitura minuciosa dos artigos percebeu que as dificuldades são semelhantes em todo o sistema de saúde. É necessário que o profissional assuma o cargo sabendo reconhecer as necessidades para um ajuste das dificuldades encontradas. Elaborar um plano de ação junto à equipe, orientando o agente comunitário de saúde, que realize um mapeamento com o quantitativo de crianças e avalie seus cartões vacinais para que seja realizada uma planilha e assim fazer a solicitação junto ao setor de imunização o numero de doses compatível com a população. Sendo de relevância propor mudanças nas estruturas que estão prejudicadas, como piso adequado, iluminação e rampas para receber pacientes cadeirantes.

Conclui-se que, a pesquisa apresenta informações importantes para o conhecimento e análise das ações específicas, do trabalho gerencial realizado pelo enfermeiro, evidenciando suas dificuldades em exercer a função de líder, e que é um grande desafio no exercício de sua profissão garantindo que o conhecimento será relevante para orientar e saber liderar uma equipe de saúde, garantido os direitos de cada membro, visando a satisfação e o desenvolvimento técnico e humano da equipe, para que metas sejam alcançadas na constante melhoria da qualidade da assistência prestada, atendendo à satisfação dos clientes, familiares e da própria equipe, dentro das instituições de saúde.

REFERÊNCIAS

AMTHAUER, C. et al. **Gestão e Gerenciamento de Enfermagem: Desafios e Dificuldades Enfrentadas na estratégia de Saúde da família.** 2018. Disponível em:

<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/18977>; Acesso em: 21 jul. 2021.

BRAGHETTO T, G, et. **Al. Dificuldades e facilidades do enfermeiro da Saúde da Família no processo de trabalho,** 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cadsc/a/RzQH666DRkjNjnhvf9MYwFh/?lang=pt>. Acesso em 22 jul. 2021.

CRUZ, P.L. et al. **Desafios do Enfermeiro gestor no serviços de saúde.** 2016. Disponível em:

http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/028_desafios_enfermeiro_gestor_servicos_saude.pdf. Acesso em: 15. Jul 2021.

CAÇADOR, S, B, et. **Al. Ser enfermeiro na estratégia de saúde da família: desafios e possibilidades.** 2014. Disponível em:

<https://cdn.publisher.gn1.link/reme.org.br/pdf/v19n3a07.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

CARNELUTTI. C. **O Enfermeiro Gestor na Unidade Básica de Saúde 2012.** Disponível em:

https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/1458/Carnelutti_Caroline.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Visualizado em: 15 set. 2021.

DA SILVA, C, H,F. **A Atuação dos Enfermeiros Como Gestores em Unidades Básicas de Saúde,** 2012. Disponível em:

<file:///C:/Users/Notebook/Desktop/POS%20GRADUA%C3%87%C3%95ES/ARTIGOS%20TCC%202021/5-135-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 set. 2021.

FERNANDES, J C; C, B C, **O Gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde no Olhar dos Enfermeiros,** 2018. Disponível em:

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-946745>. Acesso em: 20 ago. 2021.

GUEDES, C, R,E **reestruturação da unidade basica da estrategia saude da familia nossa senhora das graças 2014.** Disponível em:

https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/registro/Reestruturacao_da_unidade_de_sau_de_basica_da_Estrategia_de_Saude_da_Familia_Nossa_Senhora_das_Gracas_/462. Acesso em: 10 jul. 2021.

LAMPERT, A, N. et. al. **Conflitos gerenciais: dificuldades para o enfermeiro gerente.** 2013, Disponível em:

<http://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/enfer/article/view/622>. Acesso em: 10 jul. 2021

MACHADO, M. P. **Conceitos de Liderança e Competências Necessárias para ser um Bom Líder.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 245-267, março de 2018. ISSN: 2448-0959. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-e-competencias>. Acesso em: 16 jun. 2021.

OLIVEIRA, V.C. et. al. Supervisão de enfermagem em sala de vacina: a percepção do enfermeiro.2013. Disponível em:18 nov 2021.

<https://www.scielo.br/j/tce/a/f5xZT93X3GfHXDTh77z9wvs/?lang=pt>

RODRIGUES,P.W. et.al. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. 2019. Disponível em:20 jul 2021.

https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2019/03/031_A-IMPORT%C3%82NCIA-DO-ENFERMEIRO-GESTOR.pdf. Acesso em 20 jun.2021.