



Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico. ISSN: 2446-6778  
Nº 2, volume 4, artigo nº 03, Julho/Dezembro 2018  
D.O.I: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v4n2a3>

## CONCEPÇÕES DO ENFERMEIRO SOBRE O PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAL NA ATENÇÃO BÁSICA

**Nayara Silva Borges<sup>1</sup>**

Enfermeira Mestre em Saúde da Família

**Letícia Antunes Fischer<sup>2</sup>**

Enfermeira Pós Graduada em Enfermagem Gineco obstétrica

**Gladys Amélia Vélez Benito<sup>3</sup>**

Doutora em Engenharia de Produção

**Resumo:** O enfermeiro é um profissional habilitado para atuar na gerencia da Unidade Básica de Saúde e o exercício dessa atividade é fundamental para solucionar possíveis problemas e garantir um melhor desenvolvimento dos serviços de saúde. O artigo objetiva analisar as concepções e interpretações dos enfermeiros, que atuam na Atenção Básica de Saúde do município de Jaguaré– ES, sobre o processo de trabalho gerencial do enfermeiro. Trata-se de um estudo exploratório descritivo de natureza qualitativa, em que os profissionais foram entrevistados através de roteiro estruturado, e utilizou-se o método de análise de conteúdo segundo Bardin. A partir dos achados, observamos que os enfermeiros, objeto de estudo, estabelecem uma efetiva relação da gerência como instrumento do processo de trabalho na organização de serviços de saúde. Por outro lado, perceberam-se falhas na composição da equipe de saúde, o que pode comprometer o desenvolvimento do processo de trabalho. Este estudo permitiu avaliar a percepção dos enfermeiros quanto a implantação da ESF, identificar os benefícios alcançados, assim como traçar o perfil do enfermeiro gerente.

**Palavras-chave:** Enfermagem<sup>1</sup>; Gerenciamento<sup>2</sup>; Atenção Primária<sup>3</sup>.

**Abstract:** The nurse is a professional qualified to act in the management of the Basic Health Unit and the exercise of this activity is fundamental to solve possible problems and ensure a better development of health services. This article aims to analyze the conceptions and interpretations of nurses, who work in the Primary Health Care of the city of Jaguaré - ES, about the managerial work process of nurses. It is an exploratory descriptive study of a qualitative nature, in which the professionals were interviewed through a structured script, and Bardin's content analysis method was used. From the findings, we observed that the nurses, object of study, establish an effective relationship of management as an instrument of the work process in the organization of health services. On the other hand, there were failures in the composition of the health team, which may compromise the development of the work process. This study allowed the evaluation of the nurses' perception regarding the

implementation of the FHT, identifying the benefits achieved, as well as tracing the profile of the nurse manager.

**Keywords:** Nursing 1; Management<sup>2</sup>; Primary Care<sup>3</sup>.

## INTRODUÇÃO

Nos anos 90, o Sistema Único de Saúde (SUS) reformulou a estratégia do modelo assistencial, com a implantação de equipes multidisciplinares em Unidades Básicas de Saúde (UBS), localizados dentro de um dado território. Essas equipes são responsáveis pela promoção à saúde, prevenção de doenças e recuperação de agravos da saúde da comunidade (MENDONÇA; VASCONCELLOS; VIANA, 2008).

A Atenção Primária à Saúde (APS), facilita o acesso da população aos serviços de saúde uma vez que estão inseridas no contexto da população, local onde vivem ou trabalham e se caracteriza como “porta de entrada” para os serviços oferecidos pelo SUS, garantindo o direito universal à saúde (GIOVANELLA, 2008).

Nesse contexto de APS, constitui a Estratégia de Saúde da Família (ESF), criada em 1994, e vem se fortalecendo desde então como opção preferencial e notável expansão do número de equipes em funcionamento e, conseqüentemente, da cobertura da população (MARQUES, 2009).

A ESF considera o sujeito em sua singularidade e inserção sociocultural, buscando produzir a atenção integral, e inclui outros princípios e diretrizes, como a territorialização e responsabilização sanitária; adscrição dos usuários e vínculo; acessibilidade, acolhimento; cuidado longitudinal; ordenação da rede de atenção à saúde; gestão do cuidado integral em rede; e trabalho em equipe multiprofissional (BRASIL, 2013).

Dentre os membros das ESF, um profissional que ganha destaque é o enfermeiro. Este profissional gerencia as atividades nas UBS, assim como também coordena toda equipe, desempenhando papéis fundamentais como consultoria, auditoria, gerência, vigilância epidemiológica, ações de atenção básica, entre outras (RIBEIRO; SANTOS; MEIRA, 2006).

Como descrito na Lei do Exercício Profissional da Enfermagem nº 7.498/86 em seu artigo 11 “o enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem, cabendo-lhe

privativamente a direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem, dentre outras atribuições” (COREN-MG, 2013). O perfil gerencial pode ser definido como o conjunto de atitudes, aptidões e habilidades mediante as quais o enfermeiro desenvolve a gestão dos serviços de enfermagem (SANTOS; MIRANDA, 2007).

Tendo em vista que o enfermeiro é profissional responsável pela coordenação e supervisão da equipe de enfermagem, é exigido deste profissional não somente o conhecimento técnico-científico das práticas de saúde, mas também o conhecimento dos processos administrativos (RAMOS; FREITAS; SILVA, 2011).

Considerando o perfil gerencial dos enfermeiros uma ferramenta imprescindível para o desenvolvimento do trabalho nas UBS, viu-se a importância em analisar as concepções e interpretações dos enfermeiros que fazem parte da Atenção Básica de Saúde, dentro da ESF, sobre o processo de trabalho gerencial da enfermagem.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa exploratório descritiva com abordagem qualitativa. O estudo foi realizado em Jaguaré, município localizado no Norte do estado do Espírito Santo e que contém cinco unidades de ESF, nas quais atuam ao todo seis enfermeiros.

Inicialmente houve uma reunião com o secretário de saúde com finalidade de esclarecimento da pesquisa, para que este ficasse ciente do que seria realizado e informasse as formas de comunicação com os enfermeiros das Estratégias. O contato foi realizado e cada enfermeiro foi convidado a participar do estudo, após ser informado sobre o mesmo.

A pesquisa seguiu as regras da Resolução CNS 196/96 que envolve seres humanos e teve aprovação pelo Comitê de Ética reconhecido pelo CONEPE com número 016.

Este estudo foi desenvolvido em três momentos, conforme descrito abaixo.

Primeiro momento: Neste primeiro momento foi aplicado um questionário, com a finalidade de caracterizar os enfermeiros que fazem parte da Atenção Básica de Saúde de Jaguaré. Foram selecionados todos os sujeitos para compor o universo de investigação.

Segundo momento: Utilizamos neste estudo, como forma de coletar dados, a entrevista, com a finalidade de identificar quais são as concepções, sobre o trabalho gerencial, do enfermeiro da Atenção Básica do município de Jaguaré.

Terceiro momento: Os resultados foram analisados a partir de um conteúdo temático, de acordo com Bardin (1977), contemplando Pré-Análise, Exploração do Material; Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A entrevista foi desenvolvida seguindo perguntas de um roteiro semi-estruturado e com a posterior análise foi possível identificar as seguintes categorias: Imagem do trabalho em saúde, desvios do trabalho em saúde, significado de gerência, perfil do enfermeiro gerente. Estas serão discutidas a seguir. Antes é importante destacar que os entrevistados foram identificados como “Margarida”, “A”, “Verde”, “Violeta”, “Rosa” e “B”. As frases transcritas, das entrevistas, estão apresentadas em itálico e entre aspas, e a identificação do emissor entre parênteses.

### Imagem do trabalho em saúde

A Constituição Federal de 1988, em sua Seção II, artigo 196, define a saúde como um direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação (BRASIL, 2003).

Para o gestor em saúde, sobretudo na AB, é importante esse olhar ampliado de saúde, no qual tão importante quanto medicar um doente com tuberculose é também colocar o maior número de indivíduos na escola; como é necessário vacinar crianças contra doenças imunopreveníveis é também necessário gerar renda em nível local; e segundo o qual é tão adequado atender a um indivíduo em risco de morte quanto propor ações que melhorem a moradia das comunidades assistidas (COREN-MG, 2013).

A visão dos enfermeiros nesta categoria também descreve o trabalho em saúde como uma ação voltada para algum fim, e sendo este fim, um produto não material. Neste tópico, conseguem relatar que o trabalho em saúde vai muito além do que simplesmente tratar uma doença, percebe-se que possuem a percepção de como é vasto o trabalho em saúde. Houve relatos de que o trabalho em saúde possui ações com foco no usuário, relatos também de que o trabalho em saúde envolve trabalho em equipe, e ainda relatos da satisfação em realizá-lo. Percebe-se um consenso entre as falas de “Margarida”, “A”, “Verde”, e “Violeta”, que relatam que trabalho em Saúde envolve ações voltadas ao usuário, com objetivo de levar promoção à saúde e melhorarias na qualidade de vida.

*“É levar o bem estar, promoção da saúde e qualidade de vida. Benefícios e qualidade de vida para toda população.” (Margarida)*

“Trabalho em saúde engloba várias atividades com fim único que é melhorar as condições de saúde, individuais e coletivas, sempre com o foco na satisfação do usuário.” (A)

“É prestar atendimento a população para melhorar a vida em forma de prevenção ou reabilitação da saúde. É você dar um pouquinho do que você sabe para melhorar a vida do usuário.” (Violeta)

Assim, a ESF possui ações que abrangem a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação e a manutenção da saúde. Como tema bastante fomentado, a atenção básica é desenvolvida através do exercício de práticas gerenciais e sanitárias democráticas e participativas, sob forma de trabalho em equipe (LISBOA, 2011).

O trabalho em equipe multiprofissional é um importante pressuposto para a reorganização do processo de trabalho no âmbito das Unidades de Saúde da Família (USF), dentro da abordagem integral e resolutiva, e, para que isto ocorra, há a necessidade de mudanças na organização do trabalho, na formação e na atuação dos profissionais de saúde (FERREIRA; VARGA; SILVA RF, 2009).

No trabalho em equipe as dificuldades estão sempre presentes e precisam ser refletidas e superadas. A formação de uma equipe permite a troca de informações e a busca de um melhor plano terapêutico, colocando-se a cooperação como instrumento para o cuidado em saúde (FERREIRA; VARGA; SILVA RF, 2009).

A fala de “Margarida” refere o trabalho em saúde como trabalho em equipe, e relata que o mesmo é fundamental para a execução do trabalho em saúde.

“Um monte de coisinha que você não consegue resolver sozinha, é preciso uma equipe, várias pessoas observando, isso é saúde pública.” (Margarida)

A qualidade de vida no trabalho abrange dimensões físicas, tecnológicas, psicológicas e sociais do trabalho, correspondendo a valores de uma organização mais humana e saudável, relacionando-se com a satisfação dos trabalhadores em um ambiente de trabalho seguro, de respeito mútuo, com oportunidades para o desempenho de suas funções (DAUBERMANNI; TONETEI, 2012).

Estudos realizados com enfermeiros apontam que este profissional parece estar mais satisfeito com os aspectos intrínsecos do seu trabalho, como reconhecimento e responsabilidade, do que com os aspectos extrínsecos, como salário, qualidade de

supervisão, relacionamento com a equipe de trabalho e condições de trabalho (SIQUEIRA; KURCGANTI, 2012).

Estes mesmos autores trazem que a satisfação no trabalho é de difícil mensuração, devido à diversidade de seus aspectos e ainda é considerada uma variável de atitudes que reflete como o indivíduo se sente em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Contudo as falas de “B” e “Violeta”, mostram sentimentos de satisfação sobre esse processo.

“Trabalho em saúde, enfermagem, é trabalho junto com felicidade, amor, é gostar do que faz.” (B)

“E é muito gratificante, acho importante e é um trabalho muito bom. É um trabalho difícil, mas muito gratificante”. (Violeta)

A visão dos enfermeiros nos leva a refletir que a finalidade das ações do trabalho em saúde, seria um produto não material, sendo este o atendimento das necessidades básicas de saúde dos usuários, ou seja, melhorias da qualidade de vida e que esse atendimento deve ser realizado com eficiência, eficácia, efetividade, e incluindo trabalho em equipe, para que este produto final seja alcançado.

#### Desvios do Trabalho em Saúde

O Ministério da Saúde preconiza como atribuições do enfermeiro: realizar cuidados diretos de enfermagem, fazendo a indicação para a continuidade da assistência prestada; consulta de enfermagem, solicitar exames complementares, prescrever/transcrever medicações; planejar, gerenciar, coordenar, executar e avaliar a USF; supervisão e coordenação das ações dos Agentes Comunitários de Saúde e de auxiliares de enfermagem (LEAL, MONTEIRO, BARBOSA, 2004).

A essência da enfermagem é o cuidado ao ser humano individualmente, na família ou na comunidade, desenvolvendo ações de promoção, prevenção de doenças, recuperação e reabilitação de saúde, atuando em equipes, seja coordenando outros setores para a prestação da assistência e promovendo a autonomia dos pacientes através da educação em saúde (ROCHA, ALMEIDA, 2000).

Entretanto, a principal queixa dos enfermeiros foi desvios do trabalho em saúde, no qual relatam falta de profissionais na equipe e sobrecarga do trabalho em saúde. A falta de profissionais acaba sobrecarregando o trabalho do enfermeiro, que assume a responsabilidade das atividades que deveriam ser executadas pelos profissionais que não

estão atuando nas USF. A fala de “Violeta” revela que o enfermeiro tem que suprir a carência de profissionais da equipe.

“Nesse momento nós estamos sem assistentes sociais na Unidade, então nós estamos atuando como assistentes sociais também” (Violeta).

Essa falta de profissionais pode acabar comprometendo o desempenho do profissional enfermeiro, pois muitas vezes ele não consegue realizar todas as atividades que lhe são pertinentes, ou não consegue realizá-las de forma eficaz. As falas de “A” e “B” expressam uma sobrecarga na atuação dos enfermeiros, que relatam terem consigo a responsabilidade de toda unidade de saúde.

“O enfermeiro é o responsável, ele acaba sendo a referência na unidade, pra tudo, desde reclamação ou sugestão, se falta um material é responsabilidade do enfermeiro, e quando os usuários buscam alguma informação do serviço o enfermeiro é a pessoa procurada.” (A)

“Você tem que ficar vinte e quatro horas ligada em tudo. Você está aqui, aconteceu um problema lá fora, queimou uma lâmpada, o enfermeiro que tem o trabalho.” (B)

Portando os enfermeiros realizam atividades que são pertinentes a outros profissionais, já que o enfermeiro fica responsável por suprir a falta de profissionais da equipe e também por toda UBS. A falta de algum profissional na equipe leva o enfermeiro a realizar atividades que acabam consumindo um grande tempo em que poderia exercer suas funções. Dessa forma, o desvio de função pode levar a uma sobrecarga, e também a uma má realização do trabalho.

### Significado de gerência

O cargo de gerente das Unidades Básicas de saúde tem sido ocupado por enfermeiros, o que comprova a pesquisa feita por Neto e Sampaio (2007), em que de 100% dos enfermeiros entrevistados são os gerentes das UBS, e sugere que esse dado se deva ao fato de que os mesmos terem uma grande apropriação dos saberes e práticas nos campos da Saúde Pública e da Saúde Coletiva, em especial na AB.

A atenção à saúde não se constitui diretamente como objeto de trabalho desenvolvido pela gerência, mas pode ser entendida como finalidade indireta do trabalho gerencial em saúde. Para que a atenção à saúde seja alcançada, o gerente faz uso de

instrumentos do trabalho administrativo como o planejamento, a organização, a coordenação e o controle (PERES, CIAMPONE, 2006).

A gerência em enfermagem que se conhece hoje passou e passa ainda por transformações que resultam em estudos, teorias que fundamentam de forma científica o gerenciar em enfermagem, devendo ser capaz de coordenar a assistência, o potencial humano e os recursos materiais (SANCHES; CHRISTOVAM; SILVINO, 2006).

Para “Violeta” e “Margarida” o significado de gerencia é a coordenação da equipe de saúde, é o que mostra as falas abaixo:

“Função ou trabalho gerencial entra na coordenação da equipe. Nós somos responsáveis pelo andamento do serviço” (VIOLETA).

“Coordenação da unidade, coordenação da equipe, tudo isso é de responsabilidade do enfermeiro” (MARGARIDA).

Outro importante instrumento do processo gerencial é o planejamento das ações e dos serviços de saúde. Para que o gerente comande com eficiência é necessário planejar, isto é, determinar aonde se quer chegar. O planejamento que vai nortear o processo de tomada de decisões que levará a meta desejada a facilidade no alcance das metas e objetivos e ao controle e estímulo as atividades na UBS (FERNANDES, 2010).

No depoimento de “A” foi detectado a formulação do planejamento, como diagnóstico, prioridades, metas, execução, resultados, avaliação das ações e reformulação de ações, como podemos observar a seguir.

“Trabalho gerencial é exatamente você estar observando e fazendo com que o processo de trabalho que você planejou seja executado dentro do que você programou.” (A)

A gerência constitui um importante instrumento para a efetivação das políticas de saúde, pois incorpora um caráter articulador e integrativo, em que a ação gerencial é determinada e determinante do processo de organização dos serviços de saúde (CIAMPONE, KURCGA, 2004).

A função gerencial envolve além do cuidado com a comunidade, às funções de organizar internamente a unidade de saúde e atender às necessidades de saúde da comunidade e usuários das áreas de abrangência. E para Passos e Ciosak (2006), uma das atividades do gerente de uma UBS é a organização da produção de bens e serviços de saúde ao indivíduo ou à coletividade.

Um importante instrumento da gerência é a organização de serviços de saúde, e implica na tomada de decisões que afetam a estrutura, o processo de produção e o produto de um sistema, visando ações que possibilitem intervenções impactantes no processo de trabalho em saúde, ou seja, viabilizar meios para prestação da assistência à clientela com eficiência, eficácia e efetividade, a fim de possibilitar a satisfação das necessidades de saúde desta clientela (PASSOS, CIOSAK, 2006).

Em consonância com os autores citados, as falas a seguir de “Verde” e “Rosa”, vemos que os enfermeiros possuem também a organização como um instrumento de gerencia.

“Organização pra mim é uma das mais importantes, se o gerenciamento for organizado, você vai ter um bom desenvolvimento do trabalho. A partir do momento que você não consegue se organizar e entender de que forma você vai fazer aquilo, você não consegue desenvolver o trabalho de forma efetiva” (Verde).

“Gerencia envolve organização, o gerente tem que ser sempre organizado”. (Rosa)

O enfermeiro destaca-se na área da saúde pela multiplicidade de atividades que desenvolve, as quais incluem o trabalho intelectual, a coordenação das ações da equipe de enfermagem, bem como a organização e implementação da assistência (RODRIGUES, LIMA, 2004).

Encontramos nas falas de “B” e “Rosa” declarações que nos leva a refletir sobre essa multiplicidade de ações a serem executadas pelo enfermeiro.

“Você tem que ter pulso firme pra gerenciar uma equipe ai 30 funcionários, médico, dentista, agente, equipe bucal, comunidade, você tem que estar atento com a comunidade, com as escolas, com todo mundo, você tem que estar interligado com esse povo todo entendeu?” (B)

“Tem que estar firme pra traçar a estratégia para atingir toda equipe, você não pode pensar só em você, tem que pensar na equipe toda, e no paciente.” (Rosa)

Para ocorrer integração dos cuidados de forma real e garantir o direito da população ao acesso à saúde de forma eficiente e eficaz, faz-se necessária a melhoria na qualidade da coordenação dos serviços de regulação, sendo o profissional enfermeiro uma boa opção

para ocupar este cargo. No entanto, consideram-se fundamentais a capacitação e o desenvolvimento da capacidade gerencial destes profissionais (SILVA, 2011).

Assim, embora os enfermeiros possuam a percepção da importância do trabalho gerencial exercido por eles, faz-se necessário uma busca por uma melhor coordenação das UBS, a qual é fundamental para o andamento dos serviços e a qualidade dos mesmos, tanto para satisfação do usuário, quanto para crescimento e desenvolvimento profissional destes profissionais.

#### Perfil do enfermeiro gerente

O gerente de uma equipe deve ser um profissional equilibrado, que consiga superar as limitações que o serviço apresenta e que, além de prestar assistência baseada nos princípios do SUS, consiga lidar com o déficit de pessoal, de materiais, de recursos, bem como com a demanda cada vez maior de usuários, e principalmente ter competência para trabalhar os relacionamentos interpessoais no interior das organizações, minimizando os conflitos existentes (FERNANDES; MACHADO; ANSCHAU, 2009).

A idéia de equipe possui duas concepções distintas, uma voltada a equipe como agrupamento de agentes e a outra como integração entre relações e práticas, sendo a primeira caracterizada pela fragmentação das ações e a segunda, pela construção de possibilidades de recomposição, com a proposta da integralidade das ações de saúde (ARAÚJO; ROCHA, 2007).

Segundo o Ministério da Saúde (2006), uma equipe de ESF deve ser composta minimamente por médico, enfermeiro, auxiliar ou técnico de enfermagem e por Agentes Comunitários de Saúde (ACS), podendo ser incorporados à esta equipe mínima o cirurgião dentista e o Auxiliar de Consultório Dentário (ACD), que constituem uma Equipe de Saúde Bucal.

O processo evolutivo esta nas mãos de diversos profissionais, e isso implica que além de conhecer o que cada um faz, o enfermeiro deve desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe (COREN-MG, 2013). É o que encontramos nas falas de “B”, “Rosa” e “A”, que descrevem que para desempenhar a função de gerenciamento, devem possuir um bom relacionamento com toda equipe e como também possuir o apoio da mesma.

“Além de gerenciar os agentes comunitários de saúde você tem que ter um vínculo legal com eles, para que realmente eles tragam para nós o que está acontecendo no território.” (B)

“Ter o apoio da equipe é fundamental, você não deve fazer nada sozinho, porque sozinho a gente não chega a lugar nenhum. Nós precisamos ter ciência que o trabalho em saúde é em equipe, em conjunto” (Rosa).

“Lembrando que tudo isso o enfermeiro não consegue fazer sozinho, ele precisa da sua equipe multiprofissional.” (A)

Diante das falas acima, vimos que os enfermeiros possuem uma visão de que o trabalho em saúde deve ser feito por uma equipe multiprofissional, ou seja, que deve ser um trabalho conjunto, a fim de proporcionar melhorias na assistência ao paciente. Assim, saber trabalhar em equipe é fundamental para alcançar o cuidado em saúde.

Outro aspecto de quem gerencia tem que ter são as atitudes tomadas, que estão relacionadas ao comportamento pessoal do administrador diante das situações no seu dia-a-dia, representa seu estilo pessoal que pode fazer as coisas acontecerem, a forma de liderar, motivar, comunicar. Compreende o impulso, a determinação de inovar e a convicção de melhoria contínua, de trabalhar com pessoas e fazê-las progredir (SANCHES; CHRISTOVAM BP; SILVINO, 2006).

O papel gerencial é amplamente discutido desde anos passados, pelo próprio desenvolvimento de enfermagem. Ao gerente da assistência de enfermagem prestada ao paciente, requer o conhecimento, as habilidades e as atitudes que possibilitarão com que exerça seu trabalho objetivando resultados com eficiência (FORMIGA; GERMANO, 2005).

“Função de gerenciar não é fácil, porque cada ser humano pensa de uma forma, então você tem que ter um conhecimento muito amplo e resolver os problemas que surgem” (Verde).

“Precisa ter paciência e compreensão da situação, se você não tentar compreender você normalmente irá fazer algo que não deveria ter feito” (Verde).

“E você tem que ter muita responsabilidade, conteúdo, firmeza no que você esta fazendo” (Violeta).

“O enfermeiro é quem executa essa parte gerencial, porém a gente não pode ser autocrata, não adianta o enfermeiro achar que ele dita as regras da unidade, não é assim dessa forma” (A).

Nos depoimentos acima, percebemos que os enfermeiros possuem o conhecimento das atitudes que devem tomar no gerenciamento das UBS, e mostram colocá-las em prática. Demonstram também saber lidar com as dificuldades com paciência e compreensão, como observamos nas falas de “Verde”. Diante da fala de “Violeta” percebe-se que é fundamental ao gerente conhecimentos e “A” retrata que o enfermeiro não deve tomar sozinho as decisões na USB, mas deve tomá-las com sua equipe, com o apoio da mesma.

É enfatizada também como parte importante do processo de trabalho do gerente a supervisão de saúde, corresponde a um processo educativo e contínuo, que consiste, fundamentalmente, em motivar e orientar os supervisionados na execução das atividades com base em normas, a fim de manter elevada a qualidade dos serviços prestados (SANCHES; CHRISTOVAM; SILVINO, 2006).

Assim, o enfermeiro deve capacitar os membros de sua equipe para que tenham competência para executar as tarefas que lhes são destinadas. Para que isso ocorra o enfermeiro é encarregado de supervisionar toda equipe de saúde. Nas falas dos enfermeiros abaixo vemos que os enfermeiros possuem também um de perfil supervisor da equipe de saúde e que além de supervisionar mostram orientar e capacitar a equipe a fim de garantir melhorias na assistência ao usuário.

“É você gerenciar o trabalho do técnico no sentido de que, caso ele esteja fazendo algo errado você deve se sentar com ele, capacitar, orientar a forma correta.” (A)

“Se tem algum curativo para ser feito, olhar como esta sendo feito, se está sendo feito com a técnica certa, se está tendo contaminação, e orientar quando houver algum problema.” (Margarida)

Torna-se um desafio definir o perfil do enfermeiro gerente, assim como as competências para executar as tarefas que lhes são destinadas. Entretanto, percebe-se que é fundamental que além de saber trabalhar em equipe, que ele assuma atitudes adequadas, assim como supervisione toda equipe de saúde, e que embora detectados esses valores, é fundamental que ampliem seus conhecimentos gerenciais para que alcancem cada vez mais resultados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os achados da pesquisa nos mostram que os enfermeiros que fazem parte da ESF do município de Jaguaré possuem perfil gerencial e entendem suas responsabilidades de coordenação, planejamento, organização, e das múltiplas funções a serem executadas. Possuem a gestão como uma atribuição que deve ser colocada em prática a fim de garantir

um melhor andamento das UBS, assim como melhorias no atendimento às pessoas que procuram os serviços de saúde.

Foi possível identificar a imagem do trabalho em saúde, em que os sujeitos do estudo entraram em consonância com os autores citados, relacionando com ações voltadas ao usuário. Sobre o significado de gerência, os resultados nos levam a acreditar que os enfermeiros além de compreenderem a definição, as colocam em prática. Além disso, foi possível traçar o perfil do enfermeiro gerente, sendo este reconhecido como algo de grande responsabilidade e que requer atitudes que são primordiais. As queixas foram relacionadas aos desvios do trabalho em saúde, o que deve ser levado em consideração, uma vez que pode comprometer a qualidade da assistência.

Por fim, concluímos que embora os enfermeiros possuam esses valores gerenciais e entendam suas responsabilidades, faz-se necessário uma busca por um melhor gerenciamento nas UBS, o qual é imprescindível para o andamento dos serviços e a qualidade dos mesmos, tanto para satisfação do usuário, quanto para crescimento e desenvolvimento profissional dos profissionais. Espera-se que os resultados desta pesquisa tenham contribuindo com a proposta de políticas de gestão do trabalho e educação na saúde para a consolidação das práticas das equipes de Saúde da Família e dos princípios do SUS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, M. B. S; ROCHA, P. M. Trabalho em equipe: Um Desafio para a Consolidação da Estratégia de Saúde da Família. **Revista Ciência e saúde coletiva**. v.12, n.2. 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. ed 3. Lisboa: edições 70, 1977.

BRASIL. Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Departamento de Atenção Básica. Saúde mental. Departamento de Ações Programáticas Estratégicas. Brasília: Ministério da Saúde; 2013.

BRASIL. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica**. Brasília: Ministério da Saúde, 2006.

BRASIL. **Legislação do SUS**. Brasília : CONASS, 2003.

CIAMPONE, M. H. T; KURCGANT, P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: O processo de construção de competências gerenciais. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v. 57, n.4. 2004.

COREN-MG. Conselho Regional de Enfermagem de Minas Gerais. **Legislação e Normas**. Belo Horizonte. v. 12, n. 1, 2013.

- DAUBERMANNI, D. C; TONETEI, V. L. P. Qualidade de vida no trabalho do enfermeiro da Atenção Básica à Saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**. v.25, n.2, 2012.
- FERREIRA, R. C; VARGA, C. R. R; SILVA, R. F. Trabalho em equipe multiprofissional: a perspectiva dos residentes médicos em saúde da família. **Ciência e saúde coletiva**. v. 14, n.1, 2009.
- FERNANDES, L. C. L; MACHADO, R.Z; ANSCHAU, G, O. Gerência de serviços de saúde: Competências Desenvolvidas e Dificuldades Encontradas na Atenção Básica. **Revista Ciência e saúde coletiva**. v.14, n.1, 2009.
- FERNANDES, C. M. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v. 63, n. 1. 2010.
- FORMIGA, J. M. M; GERMANO, R, M. Por dentro da história: o ensino de Administração em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v. 58, n.2, 2005.
- GIOVANELLA, L. Atenção Primária à Saúde seletiva ou abrangente?. **Caderno de Saúde Pública**. v. 24, n.1. 2008.
- LEAL, D. C. M. F; MONTEIRO, E. M; BARBOSA, M. A. Os horizontes da percepção do enfermeiro do PSF sobre os limites de sua legislação. **Revista da UFG**. v.6, n. Especial, 2004.
- LISBOA, A. V. et al. Escuta de famílias em domicílio: ação do psicólogo na Estratégia de Saúde. **Psicologia: ciência e profissão**. v.31, n.4. 2011.
- MARQUES, A. J. S, et al. O choque de gestão na saúde em Minas Gerais. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais, 2009.
- MENDONÇA, M. H. M; VASCONCELLOS, M. M; VIANA, A. L. A. Atenção primária à saúde no Brasil. **Caderno de saúde publica**. v.24, 2008;
- NETO, I. F. R. G. X; SAMPAIO; J. J. C. Gerentes do território na Estratégia Saúde da Família: Análise e perfil de necessidades de qualificação. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v.60, n.6. 2007.
- PASSOS, J. P; CIOSAK, S. I. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde. **Revista escola de Enfermagem**. v.40, n.4. 2006.
- PERES, A. M; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto contexto – enfermagem**. v.15, n.3. 2006.
- RIBEIRO, M; SANTOS, S. L; MEIRA, T. G. B. M. Refletindo sobre liderança em Enfermagem. **Escola Anna Nery**. v.10, n.1. Rio de Janeiro, 2006.
- RAMOS, V. M; FREITAS, C. A. S. L; SILVA, M. J. Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. **Escola Anna Nery**. v.15, n.1, Rio de Janeiro, 2011.

## **Sobre os Autores**

**Autor 1:** Graduada em enfermagem pela Universidade Federal do Espírito Santo. Mestre em Saúde da Família pela Universidade Estácio de Sá. Atua na Prefeitura Municipal de Bom Jesus do Itabapoana- RJ. E-mail: nanysborges@hotmail.com.

**Autor 2:** Graduada em enfermagem pela Universidade Federal do Espírito Santo. Pós Graduada em Enfermagem Gineco obstétrica. E-mail: lelefischer@hotmail.com.

**Autor 3:** Graduada em enfermagem pela Universidade Católica Santa Maria, mestrado e doutorado pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora na Universidade Federal da Integração Latino-Americana. E-mail: gladysv@terra.com.br