



Revista de APS

<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/index>



Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde

Nurses' perception of their managerial role and daily challenges in Primary Health Care

Mariana Neiva Assunção¹, Marilane Oliveira Fani Amaro², Camilo Amaro de Carvalho³, Andréia Guerra Siman⁴

RESUMO

Objetivou-se compreender a percepção dos enfermeiros sobre o seu papel gerencial e identificar os desafios gerenciais vivenciados no cotidiano do enfermeiro da Atenção Primária à Saúde (APS). Estudo descritivo com abordagem qualitativa, realizado com 14 enfermeiros vinculados à Estratégia de Saúde da Família (ESF) de um município mineiro. A coleta de dados foi realizada nos meses de março a abril de 2015 por meio de entrevistas e posteriormente foi realizada análise de conteúdo. Foram construídas três categorias temáticas: Concepções sobre o gerenciamento de enfermagem na APS; O (des)preparo profissional e a função gerencial; Desafios inscritos no cotidiano gerencial da APS. Conclui-se que os enfermeiros têm noção das habilidades necessárias para o gerenciamento, entretanto, apontam como desafio a dificuldade de implementá-las em seu cotidiano de trabalho. Ademais, há um despreparo para exercer a função gerencial na APS atribuído à falta de educação permanente. Nota-se a necessidade de adoção de estratégias de capacitação profissional nessa área.

Palavras chave: Enfermagem. Gerência. Saúde da Família. Atenção Primária à Saúde

¹ Discente do curso de graduação em Enfermagem, Departamento de Medicina e Enfermagem. Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

² Departamento de Medicina e Enfermagem. Enfermeira. Professora Adjunto II do curso de graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. E-mail: marilaneamaro@yahoo.com.br

³ Departamento de Medicina e Enfermagem. Farmacêutico. Professor Adjunto I do curso de graduação em Medicina da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

⁴ Departamento de Medicina e Enfermagem. Enfermeira. Professora Assistente do curso de graduação em Enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.

ABSTRACT

This study aimed to understand nurses' perception of their management role and to identify the management challenges experienced in the daily routine of primary health care (PHC) nurses. A descriptive study with a qualitative approach was conducted with 14 nurses linked to the Family Health Strategy (FHS) of a city of Minas Gerais. Data collection was carried out from March to April 2015 through interviews and later content analysis. Three thematic categories were built: Conceptions about the nursing management in PHC; Professional (lack-of) preparation and managerial function; Challenges registered in the daily management of PHC. It is concluded that nurses are aware of the required skills for management, however, they point out as a challenge the difficulty of implementing them in their daily work. Moreover, there is a lack of preparation to perform the management function in PHC attributed to the lack of continuing education. It is noted the need to adopt professional training strategies in this area.

KEYWORDS: Nursing. Management. Family Health. Primary Health Care

INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS), orientada pelos princípios da universalidade, acessibilidade, vínculo, continuidade do cuidado, integralidade da atenção, responsabilização, humanização, equidade e participação social, é considerada porta preferencial de acesso ao Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, a APS favorece a reorientação do processo de trabalho com maior potencial de aprofundar as diretrizes do SUS, a ampliação da resolutividade e impacto na situação de saúde das pessoas e coletividades.¹

Nos cenários da APS, o gerenciamento dos serviços 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. Portanto, é de suma importância que se conheça e se defina um modelo de gerência para essa área, pautado no planejamento adequado e um fluxo de atendimento sem grandes obstáculos para o usuário.²

No exercício profissional do enfermeiro há a gerência da unidade, o que consiste na previsão, provisão, manutenção, controle de recursos materiais e humanos para o funcionamento do serviço; e gerência do cuidado, que consiste no diagnóstico, planejamento, execução e avaliação da assistência, passando pela delegação das atividades, supervisão e orientação da equipe³. Considera-se a divisão entre gerência do cuidado e da unidade apenas como uma divisão didática, pois, na prática, ambas devem estar associadas e serem complementares.

Assim, uma das competências do enfermeiro da APS é o gerenciamento da equipe, da unidade e da assistência de enfermagem, sendo requerido o desenvolvimento de competências como o planejamento, trabalho em equipe, escuta qualificada e avaliação da assistência. Cabe também ao enfermeiro o compromisso de incentivar a

participação da equipe na organização e produção de serviços de saúde para atender às reais necessidades dos usuários, profissionais e instituição.^{4,5}

Para tanto, o enfermeiro deve utilizar-se da descentralização administrativa, comunicação informal, flexibilidade na produção e estímulo à iniciativa e à criatividade de indivíduos e grupos. A capacidade de gerenciar uma equipe de saúde e atender as perspectivas dos usuários requer um profissional equilibrado, que consiga superar as limitações do serviço: déficit de pessoal, de materiais, de recursos, bem como com a demanda dos usuários. Além disso, o profissional precisa ter competência para trabalhar os relacionamentos interpessoais no interior das organizações, minimizando os conflitos existentes.⁵

Pesquisas sobre a gerência de enfermagem no âmbito da APS no contexto brasileiro apontam suas fragilidades e a necessidade de estudos que ampliem a análise de identificação de potência no gerenciamento do enfermeiro, de modo a contribuir para a possível transformação dos serviços na perspectiva da integralidade e da qualidade do cuidado.⁶

Por considerar a importância da temática e perceber a existência de fragilidades, optou-se por aprofundar o olhar ao gerenciamento de enfermagem nos locais que configuram campos de práticas de uma universidade federal de um município mineiro. Mediante as considerações apresentadas, surgem as questões centrais deste estudo: como os enfermeiros estão desenvolvendo o seu papel de gerente no âmbito da APS? Qual o significado atribuído ao gerenciamento pelos enfermeiros que atuam neste campo? Eles se sentem preparados para desenvolver as funções gerenciais? Quais as dificuldades vivenciadas para o exercício da gerência de enfermagem no contexto da APS?

Pretende-se, com este estudo, contribuir para uma visão mais ampla sobre a organização da APS, com o foco no gerenciamento de enfermagem. Portanto, o presente trabalho discorre sobre a função gerencial realizada no contexto da APS, sob a ótica dos enfermeiros. O estudo justifica-se pela relevância do gerenciamento na prática do enfermeiro na APS e sua interface para o funcionamento e desenvolvimento do SUS.

Diante das considerações apresentadas, os objetivos do estudo foram compreender a percepção dos enfermeiros sobre o seu papel gerencial e identificar os desafios gerenciais vivenciados no cotidiano do enfermeiro da APS.

MÉTODO

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa. O estudo descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. A definição pela linha de pesquisa qualitativa ocorreu devido à sua característica de trabalhar com valores, crenças, representações,

hábitos, atitudes e opiniões, e por ser um tipo de investigação interpretativo-formativa, que busca a compreensão do tema pesquisado, favorecendo o processo de descobrimento, por meio de análise, síntese de ideias e conceitos, com envolvimento de aspectos emocionais e contextuais.⁷

O cenário de estudo foi um município da Zona da Mata Mineira, Brasil, que dispõe de 18 equipes de saúde da família, conferindo uma cobertura de aproximadamente 65% da população. Nesse contexto de saúde, os alunos do curso de Enfermagem de uma universidade federal estão inseridos desenvolvendo atividades práticas e estágios curriculares com ações assistenciais e gerenciais, de prevenção de doenças e promoção da saúde.

Como critérios de inclusão estabeleceu-se: ser enfermeiro gerente da unidade de APS do município em questão, independentemente do tempo de exercício na função gerencial, do tempo de graduação ou de formação em nível de pós-graduação. Os critérios de exclusão foram: estar de férias e/ou licença de qualquer natureza na ocasião da coleta de dados. Foram excluídos dois enfermeiros e dois se recusaram a participar do estudo, totalizando 14 enfermeiros participantes.

Cabe ressaltar que, no cenário pesquisado, o enfermeiro exerce a função de gerência da unidade e assistência aos usuários. Como perfil do cargo, a única exigência da gestão municipal é possuir graduação em enfermagem.

A coleta de dados foi realizada de março a abril de 2015, por meio de entrevistas, com roteiro semiestruturado, contendo questões que abordavam a caracterização dos serviços e do trabalho gerencial do enfermeiro na unidade de saúde, o conceito e a importância do gerenciamento de enfermagem na APS, o preparo para exercer a função gerencial, as principais dificuldades e facilidades inscritas do cotidiano de trabalho. As entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade do enfermeiro e realizadas na própria unidade de saúde em períodos formais de trabalho. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra mediante a autorização dos participantes e assinatura prévia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Após o consentimento dos participantes, as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo de Lawrence Bardin, que propõe uma sequência para análise baseada nas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Assim, inicialmente foi realizada uma leitura flutuante e exaustiva das questões das entrevistas de forma a haver uma familiarização com o texto e obter uma compreensão sobre o que o sujeito buscava transmitir. Em seguida foi realizada a seleção temática, a qual consiste em identificar os núcleos de sentido ou elementos semanticamente semelhantes para posterior categorização.⁸

Os dados codificados e interpretados resultaram em três eixos temáticos: Concepções sobre o gerenciamento de enfermagem na APS; O (des)preparo

profissional e a função gerencial; Desafios inscritos no cotidiano gerencial da APS. Para manter o anonimato dos participantes, os depoimentos foram identificados, no texto, pela letra “E”, seguida por um algarismo arábico correspondente à ordem de realização das entrevistas.

O estudo foi conduzido segundo as normas da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, tendo sido aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa, sob CAAE n°: 38879014.9.0000.5153.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir da análise dos dados, traçou-se o perfil dos participantes da pesquisa, 13 (93%) deles correspondiam ao sexo feminino, reforçando a prevalência das mulheres na profissão. A média de idade foi de 34,4 anos. O tempo de formação (graduação) oscilou de 3 a 27 anos, sendo a média de 9,3 anos e o tempo médio de inserção dos enfermeiros na APS foi de 7 anos. Um total de 85,7% de enfermeiros possuía experiência profissional anterior, sendo que, destes, 75% eram em APS. Todos os entrevistados eram enfermeiros gerentes (seguindo critério de inclusão), mas que desenvolvem ações assistenciais em seu processo de trabalho. Todos os participantes possuíam especialização em Saúde Pública ou em APS.

Concepções sobre o gerenciamento de enfermagem na APS

Na visão dos entrevistados, o gerenciamento consiste em uma atividade que é à base de todo o funcionamento da APS, sendo a organização o ponto-chave para a fluidez e eficácia dos serviços oferecidos. Além disso, os participantes ressaltaram que a gerência é de suma importância para que as metas e objetivos propostos sejam alcançados, com vistas à oferta de uma assistência de qualidade e satisfação dos usuários/família/comunidade.

Destaca-se que o enfermeiro possui diversas atividades, sendo a assistência e a gerência as mais frequentes no cotidiano do enfermeiro inserido na APS e, alguns enfermeiros, muitas vezes, as compreendem como funções dicotômicas, desviando-se do cuidado prestado ao usuário.⁴ Com os resultados deste estudo, observou-se que os enfermeiros reconhecem o gerenciamento como uma ação que converge para a assistência prestada ao usuário/família/comunidade, mas nem sempre o relacionam com próprio cuidado de enfermagem (gerenciamento do cuidado), mas à assistência prestada por outros profissionais da equipe.

O gerenciamento na APS caracteriza-se em grande parte “pela análise do processo de trabalho, identificação de problemas e busca de soluções para reorganização das práticas de saúde, na tentativa de alcançar as metas descritas no planejamento”,

portanto o gerente atua como interlocutor e mediador do processo de trabalho.² Pode-se perceber que o gerenciamento pautado na identificação de problemas associados à busca por soluções, planejamento e avaliação das práticas ainda é incipiente no cotidiano da APS. Evidencia-se que o gerenciamento não tem sido implementado com eficiência e eficácia, em virtude da adoção de modelos administrativos tradicionais.⁶

As ações de gerenciamento tradicionais exercidas atualmente por muitos enfermeiros da APS são pautadas nos modelos tayloristas, fordistas e weberianos da administração clássica⁹. Logo, os saberes utilizados pelos enfermeiros reforçam a burocracia, divisão do trabalho, produtivismo, alienação do profissional, bem como enfatizam atividades de supervisão e controle, deixando para segundo plano o planejamento e avaliação das práticas de cuidado.⁹ Neste estudo, percebeu-se que muitos enfermeiros ainda apresentam traços desse estilo de gerenciamento, conforme depoimentos abaixo:

“Nós estamos trabalhando com as metas, correndo atrás de papel, de número, porque o Estado quer número.” (E7)

“Às vezes eu não consigo nem planejar alguma coisa.” (E9)

Em relação às principais ações gerenciais, a maioria dos entrevistados citou a parte burocrática, a gestão de recursos humanos e materiais, planejamento das atividades, determinação/organização do fluxo da assistência ao usuário, articulação da equipe, relacionamento com a gestão municipal e supervisão das ações dos profissionais da equipe. Apenas alguns dos participantes destacaram a avaliação das ações, a própria assistência de enfermagem e a educação permanente como ações inerentes ao gerenciamento da APS.

Com alguns pontos divergentes, uma pesquisa realizada no Rio Grande do Sul apresentou como principais ações gerenciais dos enfermeiros da APS, a coordenação de equipe, promoção de educação permanente, preenchimento de relatórios, gerenciamento/coordenação da unidade, planejamento de atividades, organização e administração de materiais, supervisão dos agentes comunitários de saúde e responsabilidade técnica perante o Conselho Regional de Enfermagem.⁴

Com a análise dos dados, foi possível compreender melhor a função gerencial sob perspectiva do enfermeiro da APS e o conceito de gerenciamento conforme exposto no quadro 1.

Quadro 1 – O gerenciamento de enfermagem sob a ótica dos enfermeiros da Atenção Primária à Saúde

<p>“Visão do todo” e “ponto de referência”</p>	<p>Esse gerenciamento dá pra gente uma visão de todo o funcionamento. (E6)</p> <p>A importância do enfermeiro é porque o PSF inteiro é voltado para o enfermeiro. (E4)</p> <p>Todo o funcionamento da unidade vem através da gerência do enfermeiro, né? (E13)</p>
<p>Organização/Coordenação das atividades e da equipe</p>	<p>Eu acho que é uma coisa que organiza e faz com que as coisas caminhem bem. E é muito difícil. (E10)</p> <p>Pra mim o gerenciamento é uma forma de você direcionar o trabalho aqui. Imagina uma unidade de saúde sem uma pessoa tomando conta da equipe, planejando as ações, então eu acho que é uma forma de você deixar o serviço mais organizado, mais planejado. (E1)</p>
<p>Liderança</p>	<p>Gerenciar é ser um líder da equipe, demonstrando sempre as tarefas corretas a se fazer. (E12)</p>
<p>Planejamento</p>	<p>Organizar os grupos, pra ver quem que vai fazer. Tudo! Todos os eventos, tem que organizar tudo, ver o que precisa de material, então é muito chato! (E10)</p> <p>Tem também a provisão dos gastos, do material que vai ser utilizado. (E3)</p> <p>Então é a organização, os planos de ação, os planos de cuidado, todo o planejamento! (E13)</p>
<p>Administração do processo de trabalho, relacionamento multiprofissional, gestão de pessoas e organização dos fluxos assistenciais.</p>	<p>É difícil falar, mas o gerenciamento é o administrar, é o cuidar mesmo, de todas as situações, de todo o processo de trabalho dentro da unidade. Então, assim, é lidar com os agentes comunitários, a relação com o médico, as atividades burocráticas, com o próprio usuário também, né? Na questão da organização do serviço, como é que ele chega aqui, como é que a gente encaminha determinado serviço pra ele. (E6)</p> <p>São muitas atribuições! De organização mesmo da unidade, de organizar o cronograma de cada um, a agenda de cada um, tanto dos agentes quanto do médico, do dentista. (E10)</p>

(Conclusão)

Organização das informações e controle/Acompanhamento da assistência prestada aos usuários	<p>A gente organiza os prontuários, a gente organiza os instrumentos de coleta de dados que vão ser utilizados na unidade. (E3)</p> <p>Então, se eu registro tudo que eu faço, eu tenho como calcular se na minha área de abrangência quantas gestantes eu tenho, se elas foram acompanhadas, se não foram... como que foi o pré-natal, se houve excesso de consultas ou não, as crianças, se estão tendo um acompanhamento, os idosos... então esse gerenciamento é importante para que a gente possa acompanhar. Além dos dados epidemiológicos... (E8)</p>
Preenchimento de relatórios, cadastros e sistemas de informação	<p>Na parte administrativa seria o fechamento do mês, seriam as consultas e os exames, SISVAN, cadastro de todos os hipertensos e diabéticos, protocolo de Manchester. (E9)</p>
Controle de metas	<p>Se não houver esse gerenciamento a gente não consegue atingir metas e objetivos que são estipulados pra gente cumprir. (E3)</p>
Realização de educação permanente	<p>Educação permanente e todo o funcionamento da unidade... (E11)</p>
Supervisão e avaliação	<p>Gerenciar é coordenar os profissionais, atuar mesmo nas atividades específicas da enfermagem, fazendo avaliação... (E5)</p>
Relacionamento com a gestão municipal	<p>Tudo que precisa com a secretaria de saúde liga, que manda ofício, documento da unidade mesmo, exames, tudo é feito pelo gerenciamento do enfermeiro. (E4)</p>
Assistência de enfermagem	<p>Tanto a parte burocrática quanto a prática. A prática mais é puericultura, preventivo, pré-natal. (E2)</p>

Fonte: elaborado pelos autores

Cabe ressaltar que apenas dois dos entrevistados compreendem a função gerencial de modo mais abrangente, incluindo o gerenciamento do cuidado. Ou seja, a maioria dos enfermeiros resume o gerenciar ao gerenciamento da unidade, deixando em segundo plano a assistência de enfermagem e o cuidado integral do enfermeiro aos usuários, uma vez que a maior parte de seu tempo é dispendido para o gerenciamento da unidade.

Algumas pesquisas apontam que o gerenciamento do cuidado não vem sendo realizado pelos enfermeiros e não tem sido priorizado pelas organizações, uma vez que estas exigem preferencialmente o gerenciamento das unidades de trabalho.⁴ Diante disso, cabe o esforço da gestão municipal e dos próprios enfermeiros na elaboração de intervenções que transponham essa realidade, a fim de que enfermeiro equilibre o seu tempo entre as ações administrativas, assistenciais e educativas com maior eficiência e eficácia.

O (des)preparo profissional e a função gerencial

Apesar de todos os entrevistados serem pós-graduados e a maioria possuir experiência profissional, 61,5% relataram não se sentirem preparados para exercer a função gerencial da APS, podendo trazer prejuízos ao modelo de atenção à saúde atualmente preconizado pelo SUS. Observou-se que mesmo com a formação do enfermeiro voltada para a administração em enfermagem, os profissionais se sentem despreparados para exercer a função gerencial na APS:

“Despreparadíssima!!” (E7)

“Então, eu acho que a gente não está aqui preparada, eu não recebi nenhuma capacitação para isso. Eu tive uma disciplina na faculdade, mas são muito diferentes a prática e a realidade.” (E10)

“Eu imaginei que eu fosse fazer muito mais assistência, então a minha teoria de saúde, de atenção primária, é diferente do que eu imaginava. E a gente vai vendo que não, que hoje muita coisa é burocrática.” (E1)

Para reverter tal situação, seria necessário estímulo constante à capacitação profissional e educação permanente. Entretanto, o enfermeiro, em seu cotidiano de trabalho, enfrenta grandes dificuldades em relação à ausência de capacitações para a realização de suas funções.⁴ No presente estudo, 84,6% dos enfermeiros relataram nunca ter participado de cursos, capacitações e/ou educação permanente que abordassem o tema administração ou gerenciamento da APS, e alguns ressaltaram a importância de se qualificar para intervir junto às demandas do serviço. Percebe-se que alguns participantes reconhecem a responsabilidade pessoal de se manterem atualizados por meio do estudo autônomo, mas não a desempenham, com isso esperam que as instituições nas quais trabalham promovam capacitações profissionais para suprir tal lacuna, como evidenciado nos trechos a seguir:

“Engraçado porque na nossa faculdade a gente tem, mas a gente não tem uma educação continuada.” (E11)

“[...] você tem o conhecimento teórico, que também sempre muda, ainda mais na parte de gerenciamento que sempre tem coisas diferentes. Você que tem procurar, que tentar... É difícil, porque também estudar e trabalhar é muito difícil. Por isso que tinha que ter capacitação!!” (E10)

Em concordância com os resultados, outro estudo mostrou que 71,1% dos enfermeiros relataram não ter realizado nenhum curso específico de gerenciamento, e os resultados apontam a necessidade do incentivo para realização da qualificação/capacitação desses profissionais como um caminho para à profissionalização da gerência. É necessário aliar

conhecimentos, habilidades e experiências na gerência para conduzir a política de saúde proposta pelo SUS nos dias atuais.¹⁰

Os resultados da presente pesquisa apontam fragilidades que dificultam aos enfermeiros incorporar conhecimentos, habilidades e experiências adquiridos na graduação, na pós-graduação e em outros serviços ao contexto atual.

Quando questionados sobre o seu processo de formação durante a graduação, a maioria dos enfermeiros ressaltou um modelo de formação voltado para concepção assistencial, com ênfase em procedimentos e na atenção terciária, e que as disciplinas de administração foram essencialmente teóricas. Diversos enfermeiros admitiram ter aprendido o gerenciamento empiricamente, enfatizando a dicotomia entre a teoria e a prática, desafios a serem superados, como demonstrado nos depoimentos a seguir:

“A minha graduação foi bem mais parte técnica, hospitalar. Eu tive poucas matérias. [...] Até de gerência hospitalar eu tive pouca [matérias, parte teórica]. Me lembro pouco...” (E1)

“Eu tive algumas disciplinas, né, que trabalhavam isso, essa questão de gerenciamento, de como lidar, de como ser um líder, a forma de ser um líder. [...] Só que era mais teoria, né?” (E12)

“Então, a gente aprende, tem matérias específicas voltadas pra parte de gerenciamento, mas pra estar aprendendo mesmo, o que a gente aprende mesmo é no dia a dia, na prática mesmo.” (E4).

Apesar de a Política de Atenção Básica estar consolidada e de as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Enfermagem sustentarem o ensino viabilizando os princípios e diretrizes do SUS, ainda existe um grande desafio quanto à formação dos profissionais que atuarão nos serviços de saúde, e, portanto, no gerenciamento da APS. Os currículos das instituições de ensino superior refletem a formação de profissionais que atuarão na consolidação do SUS, mas o cotidiano dos serviços pode contrariar essa premissa.^{11,12} Ressalta-se que a disciplina Gerenciamento em Enfermagem integra a lista dos conteúdos essenciais para o currículo de graduação em enfermagem, englobando a teoria e a prática da administração e gerenciamento desenvolvidos na rede de saúde.¹¹

Evidencia-se que dentre os principais obstáculos apontados à implementação das Diretrizes Curriculares Nacionais está a dicotomia entre a teoria e prática, o que também pode ser observado por meio deste estudo.¹²

Ademais, várias competências devem ser trabalhadas na formação do enfermeiro, sendo elas: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente.¹³

Para modificar essa realidade, é importante a adoção de metodologias de ensino-aprendizagem inovadoras para o ensino da gerência, que transcendam as questões técnicas e acadêmicas e que se (re)estabeleça a integração ensino e serviço,

aproximando os enfermeiros e futuros enfermeiros aos pressupostos do SUS desde o princípio do curso, vislumbrando a melhoria da qualificação profissional e do nosso sistema de saúde.¹³ Ressalta-se que essa transformação deve englobar todos os níveis de ensino: graduação, pós-graduação e educação em serviço.

Desafios no cotidiano gerencial da APS

O principal desafio ressaltado para o desenvolvimento das atividades gerenciais na APS é o fato de não conseguir conciliar a assistência de enfermagem com o gerenciamento da unidade, em virtude da sobrecarga de trabalho e da responsabilização por atividades que não são atribuições do enfermeiro. Trata-se de atividades que poderiam ser realizadas por um profissional administrativo, conforme depoimentos:

“Infelizmente, atualmente o maior tempo é tomado por agendamento de atendimentos secundários. Todos ficam a cargo do enfermeiro fazer esse agendamento! Então, quando eu não estou agendando, não estou em contato com a central ou às vezes estou atendendo o usuário que vem procurar com dúvidas porque que não está conseguindo agendar. Toma muito tempo do enfermeiro essa atividade.” (E3)

“Toma bastante tempo da gente e a acaba deixando a desejar um pouco a prática.” (E2)

A Lei do Exercício Profissional salienta a importância do enfermeiro priorizar as funções relacionadas ao planejamento e organização do cuidado terapêutico dos seus pacientes. Entretanto, observa-se que muitas instituições de saúde têm direcionado os enfermeiros para as funções essencialmente burocráticas, configurando um fator restritivo ao desenvolvimento do trabalho gerencial centrado no cuidado.^{4,14}

Outro desafio descrito foi o fato de o trabalho da APS ser conduzido com a intenção de cumprir metas propostas por outras esferas de gestão, como exposto a seguir nos depoimentos:

“Papel!! Preencher papel!! Papel de meta! A secretaria liga e é meta, é meta e tudo é pra cima de mim. Até acabei de falar mesmo com o pessoal do Conselho de Saúde Local nosso aqui, que aqui a gente trabalha com qualidade, mas, infelizmente agora nós estamos trabalhando com as metas, correndo atrás de papel, de número, porque o Estado quer número!! Então isso deixa a gente chateada, porque você não pode acolher o paciente, dar aquela atenção, porque você tem mil coisas pra preencher e tudo tem datas, se não fizer cai sobre a gente, então...” (E7)

É evidente que o despreparo em relação ao gerenciamento da APS, a realização de atividades que não são de competência do enfermeiro, bem como a priorização de atividades burocráticas em detrimento das atividades assistenciais podem prejudicar, e

muito, a qualidade do cuidado prestado ao usuário/família/comunidade e principalmente a operacionalização das diretrizes propostas pelo SUS.

Os demais desafios apresentados pelos enfermeiros incluem a ausência de um perfil de liderança, a escassez de planejamento, dificuldades relacionadas ao trabalho em equipe e no relacionamento interpessoal, a mão de obra desqualificada, insuficiência de recursos humanos e materiais, falhas na rede de atenção à saúde do município, ausência/insuficiência de capacitações sobre o gerenciamento e influências políticas:

“Então, o que eu acho mais difícil é a questão da gestão de pessoas, de lidar com pessoas, com o humano.” (E4)

“Mão de obra qualificada, falta de recursos materiais e em geral, falta de profissional. Eu acho que um pouco da questão do sistema assim, um pouco da gestão, uma coisa de fluxo, da rede, falhas na rede e isso atrapalha muito.” (E18)

“Condições de trabalho, falta de apoio [...] até mesmo da gestão. Porque tudo gira em torno da política. Isso dificulta um pouco a assistência de qualidade, porque nem sempre eles ouvem o que é realmente pra ser ouvido. Condições de trabalho: igual, tem 60 dias que estou sem técnico de enfermagem, e aí?” (E15)

Compreende-se que os desafios apontados dificultam o trabalho em equipe, essencial no contexto da APS, e refletem diretamente na assistência ofertada. A liderança, o planejamento, o trabalho em equipe e o bom relacionamento interpessoal são considerados essenciais para a configuração de um ambiente de trabalho satisfatório, além de serem capazes de potencializar o gerenciamento do cuidado.¹⁵

Ressalta-se que a melhoria do ambiente de trabalho também contribui para motivação, criatividade e produtividade dos sujeitos, impactando não só nas relações como também na qualificação das práticas. As características do local de trabalho podem influenciar significativamente na qualidade de vida dos profissionais e nas ações a serem desenvolvidas.¹⁶

Os resultados encontrados em um estudo brasileiro evidenciaram que o cotidiano do enfermeiro na APS é marcado por sobrecarga de trabalho, que prejudica a realização das ações específicas da APS.¹⁶

A implementação da educação permanente e a ampliação de autonomia do enfermeiro se configuram como opções para superação desses desafios, vislumbrando a satisfação profissional e qualidade da assistência prestada ao usuário/família/comunidade.¹⁶

Ademais, é necessário dar continuidade aos estudos que objetivam a identificação e validação das intervenções de enfermagem na APS, o que se constituiria no primeiro passo para a construção de um instrumento para identificar o tempo despendido nessas intervenções, tornando possível conhecer a real carga de trabalho da enfermagem nessa área. É necessária, também, a ampliação de pesquisas que tenham como foco a identificação de estratégias individuais e coletivas contra as adversidades encontradas no processo de trabalho dos enfermeiros na APS.¹⁷

Observa-se ainda, pelos trechos supracitados, que os desafios relacionados aos recursos humanos e financeiros são os mesmos inerentes a todo o sistema de saúde, entretanto, é preciso repensar formas de superação dessas dificuldades. Para que isso ocorra, recomenda-se a mobilização efetiva de todas as esferas de governo, apontando a necessidade de apoio aos municípios, através da formulação de políticas orientadoras da qualificação gerencial no âmbito do SUS e demais políticas de fortalecimento da APS.³

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreendeu-se que o despreparo dos enfermeiros para exercer a função gerencial ainda é acentuado, ocasionando dificuldades para o desenvolvimento profissional na APS. Infere-se que os participantes compreendem o seu papel gerencial e conhecem a maioria das competências e habilidades necessárias para o gerenciamento, como liderança, planejamento, trabalho em equipe, motivação, dentre outras. Entretanto, relatam dificuldades na implementação delas em seu cotidiano de trabalho.

O despreparo dos profissionais em relação ao gerenciamento eficaz, aliado à sobrecarga e valorização de serviços administrativo-burocráticos em detrimento da gerência do cuidado, leva à insatisfação dos profissionais bem como à falta de qualidade na assistência. Desse modo, é urgente a adoção de estratégias de melhorias da capacitação profissional acerca do gerenciamento da APS.

Este estudo reúne informações relevantes que favorecem reflexões quanto à melhoria do gerenciamento na APS, em nível de unidade de saúde e de secretaria municipal. Com relação às limitações do estudo, destaca-se que este foi realizado sob a visão de enfermeiros e não envolveu os demais profissionais de saúde que atuam na APS. Assim, sugere-se a realização de novos estudos para maior generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

1. BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Atenção Básica. Brasília: Ministério da Saúde; 2012.
2. Fernandes MC, Barros AS, Silva LMS, Nóbrega MFB, Silva MRF, Torres RAM. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. Rev. bras. enferm. 2010 fev; 63(1):11-15.
3. Carvalho BG, et al. Gerência de unidade básica de saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados. Rev. esc. enferm. USP. 2014 out; 48(5):907-14.
4. Brondani DA, et al. Atividades gerenciais do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família. R. Enferm. UFSM. 2011 jan-abr; 1(1):41-50.

5. Fernandes LCL, Machado RZ, Anschau GO. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. *Ciênc. saúde coletiva*. 2009 out; 14(1):1541-52.
6. Backes DS, et al. O Sistema Único de Saúde idealizado versus o realizado: contribuições da Enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*. 2014 dez; 22(6):1026-33.
7. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. 12ª edição. São Paulo: Hucitec-Abrasco; 2010.
8. Bardin L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70; 2011. p. 229.
9. Fernandes MC, Silva LMS. Gerência do cuidado do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família. *Rev Rene*. 2013; 14(2):438-47.
10. Ohira RHF, Cordoni L, Nunes EFPA. Perfil dos gerentes de Atenção Primária à Saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. *Ciênc. saúde coletiva*. 2014 fev; 19(2):393-400.
11. Brasil. Resolução CNE/CES no.3, de 7/11/2001. Institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. Brasília: Diário Oficial da União [Internet] 2001 nov 2001 [citado 2015 fev 10]. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/>.
12. Silva MJ, Sousa EM, Freitas CL. Formação em enfermagem: interface entre as diretrizes curriculares e os conteúdos de atenção básica. *Rev. bras. enferm*. 2011 abr; 64(2):315-21.
13. Ferreira AR, et al. Entrevista com gestores como método pedagógico para o gerenciamento na enfermagem: conhecer para ser. *Enfermería Global*. 2012 jul; 27:115-26.
14. Jonas LT, Rodrigues HC, Resck ZMR. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família: limites e possibilidades. *Rev. APS*. 2011 jan-mar; 14(1):28-38.
15. Ávila VC, et al. Visão dos docentes de enfermagem sobre a formação de enfermeiros-líderes. *Cogitare Enferm*. 2012 out-dez; 17(4):621-7.
16. Caçador BS, Menezes MJB, Moreira DA, Rezende LC, Vilela GS. Ser enfermeiro na estratégia de saúde da família: desafios e possibilidades. *Rev Min Enferm*. 2015 jul-set; 19(3):612-9.
17. Ferreira SRS, Périco LAD, Dias VRGF. A complexidade do trabalho do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde. *Rev Bras Enferm*. 2018; 71(1):704-9.

Submissão: agosto de 2016.

Aprovação: setembro de 2019.