



FACULDADE METROPOLITANA SÃO CARLOS – FAMESC
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ENFERMAGEM

JOÃO BATISTA DE SOUZA PENA JUNIOR

A RELEVÂNCIA DOS SABERES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NA
ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Bom Jesus do Itabapoana/RJ

Dezembro 2020

JOÃO BATISTA DE SOUZA PENA JUNIOR

**A RELEVÂNCIA DOS SABERES GERENCIAIS DO
ENFERMEIRO NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA
REVISÃO DE LITERATURA**

Artigo apresentado como parte dos requisitos necessários para a conclusão do curso de Bacharel em Enfermagem, sob orientação da Professora Ma. Nayara Silva Borges e coorientação da Professora Dr.^a Fernanda Santos Curcio da Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC.

Bom Jesus do Itabapoana/RJ

Dezembro – 2020

A RELEVÂNCIA DOS SABERES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA REVISÃO DE LITERATURA

THE RELEVANCE OF NURSES 'MANAGEMENT KNOWLEDGE IN THE FAMILY HEALTH
STRATEGY: A LITERATURE REVIEW

PENA JUNIOR, João Batista de Souza¹
BORGES, Nayara Silva²
CURCIO, Fernanda Santos³

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma revisão bibliográfica, cuja pesquisa foi realizada através de análise de artigos científicos, com o objetivo de discutir a importância do conhecimento em gestão pelos enfermeiros que atuam na Estratégia Saúde da Família (ESF), descrevendo o que é gerenciamento em enfermagem, as principais ferramentas gerenciais utilizadas e as dificuldades encontradas na gestão na Atenção Básica. Compreende-se que as atividades gerenciais na ESF representam parte considerável de todas as atribuições do enfermeiro. A partir do estudo, foi possível perceber a importância dos conhecimentos gerenciais pelos enfermeiros que atuam na ESF, já que este local é considerado a principal porta de entrada do Sistema Único de Saúde (SUS) e onde grande parte dos agravos à saúde podem ser identificados e resolvidos. No entanto, dificuldades são encontradas pelos profissionais para desenvolver essas atividades, destacando a conciliação de atividades gerenciais às assistenciais e a falta de capacitação. Sendo assim, compreender as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros que desempenham a função de gestor é fundamental, visto que os aspectos gerenciais têm relação direta com a qualidade dos serviços prestados à população.

Palavras-chave: Gerência em Enfermagem; Gestão; Liderança; Função Gerencial do Enfermeiro; Atenção Primária à Saúde.

ABSTRACT

The present work is a bibliographic review, whose research was carried out through the analysis of scientific articles, with the objective of discussing the importance of knowledge in management by nurses working in the Family Health Strategy (ESF), describing what is nursing management, the main management tools used and the difficulties encountered in the management of primary health care. It is understood that the managerial activities in the FHS

¹ Graduando do 8ª período do Curso de Enfermagem da Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – Unidade Bom Jesus do Itabapoana, e-mail: joaobatista_junior17@hotmail.com

² Professor orientador: Mestre em Saúde da Família; Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – Unidade Bom Jesus do Itabapoana, e-mail: nanysborges@hotmail.com

³ Professora orientadora: Doutora em Memória Social pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (2020). Professora da Faculdade Metropolitana São Carlos. E-mail: fernandasantoscuro@gmail.com

represent a considerable part of all the nurse's duties. From the study, it was possible to perceive the importance of managerial knowledge by nurses working in the FHS, since this place is considered the main gateway to the Unified Health System (SUS) and where most health problems can be identified and resolved. However, difficulties are encountered by professionals to develop these activities, highlighting the reconciliation of managerial activities with assistance and the lack of training. Therefore, understanding the difficulties faced by nurses who perform the role of manager is fundamental, since managerial aspects are directly related to the quality of services provided to the population.

Keywords: Nursing Management; Management; Leadership; Managerial Function of the Nurse; Primary Health Care

INTRODUÇÃO

Através da Constituição Brasileira de 1988, foi criado o Sistema Único de Saúde (SUS), na intenção de que todo cidadão brasileiro seja assistido por ações de promoção, prevenção e recuperação em saúde (BRASIL, 1988). Esse sistema é organizado por meio das leis orgânicas da saúde 8.080/90 e 8142/90, que tratam dos princípios e nortes a serem seguidos para a implantação de um modelo de atenção à saúde pautado na descentralização, equidade, universalidade, integralidade da atenção e controle social (JONAS; RODRIGUES; RESCK, 2011).

A partir da descentralização da saúde, houve o aumento da responsabilidade dos municípios mediante a Estratégia de Saúde da Família (ESF), com a implantação das Unidades Básicas de Saúde (UBS). Nessas unidades, se efetiva a atuação de uma equipe multidisciplinar que desenvolve ações de promoção, prevenção e recuperação à saúde (WEIRICH *et al.*, 2009).

A ESF trouxe uma nova abordagem, a qual enxerga-se o paciente não somente como um portador de uma doença ou um possível diagnóstico, mas sim na sua integralidade e múltiplas dimensões, resgatando um novo modo de pensar sobre o processo saúde-doença (FONTENELE JUNIOR *et al.*, 2020).

Nessa perspectiva, o usuário tem seu papel valorizado como corresponsável pela sua saúde, mediante o estabelecimento do vínculo com a equipe de saúde. Esse vínculo que estabelece entre os profissionais e a

comunidade, facilita a atuação da equipe e conseqüentemente, aumenta a resolutividade da ESF (VICENZI; GIRARDI; SANTOS, 2010).

A equipe básica da ESF é composta por um médico, um enfermeiro, um técnico e/ou auxiliar de enfermagem e cinco a seis Agentes Comunitários de Saúde, em 2000, houve uma nova composição e foi incorporada a equipe da ESF pelo Ministério da Saúde, a Equipe de Saúde Bucal (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

A formação em enfermagem é focada no gerenciamento do cuidar. Essa função é complexa, pois exige conhecimentos teóricos e práticos de administração que conciliados com a principal função da enfermagem possibilitam que o devido cuidado ao cliente seja realizado (MADUREIRA *et al.*, 2017).

O enfermeiro possui um diferencial em comparação a outras profissões da área de saúde: a implementação do conhecimento de administração durante o período de formação, o que representa cerca de 25% do conteúdo acadêmico ministrado (JONAS; RODRIGUES; RESCK, 2011).

Para desenvolver essa função, o enfermeiro deve utilizar ferramentas gerenciais, tais como a coordenação, organização e planejamento das ações em saúde. Tais ferramentas auxiliam no trabalho de toda equipe multiprofissional e, além da força de trabalho, garantem um bom funcionamento de toda unidade (FISCHER; BORGES; BENITO, 2016).

A função de gerenciamento é conferida ao enfermeiro, conforme o que determina a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, dispõe, em seu 11º artigo sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem no Brasil (BRASIL, 1986). Portanto, para desempenhar essa função, esse profissional deve estar capacitado para além da prática assistencial, mas estar apto para desenvolver o gerenciamento da UBS.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é analisar a importância do conhecimento em gestão pelos enfermeiros que atuam na ESF. Para tanto, percebe-se a relevância em discutir o que é gerenciamento em enfermagem, as principais ferramentas gerenciais utilizadas e destacar as dificuldades encontradas durante a gestão na Atenção Básica.

MATERIAL E MÉTODOS

Para este trabalho teórico, a metodologia empregada foi de natureza básica e de abordagem qualitativa, tendo como procedimento técnico adotado a pesquisa bibliográfica. A partir da revisão sistemática de literatura, objetivou-se responder ao questionamento conforme referencial teórico indexado. Para este tipo de pesquisa, utiliza-se de consultas a trabalhos publicados em livro e ou artigos científicos seguindo a proposta previamente selecionada (GIL, 2008).

A partir de um estudo exploratório prévio, a pesquisa deu-se por meio de via eletrônica, utilizando a consulta de artigos científicos, veiculados nacionalmente na base de dados do SciELOBrasil, onde foram realizadas busca e seleção dos títulos e conteúdos dos respectivos resumos os quais serviram para nortear a pesquisa.

Em um segundo momento, a partir de um exame sistemático, foram realizadas buscas e seleção de estudos por meio da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS). A seleção englobou todos os estudos anexados até a data da busca. A seleção do material foi realizada no dia 10 de setembro de 2020, pelo sistema de busca avançado, adotando-se “Função gerencial do enfermeiro” e “gerencia na assistência básica de saúde enfermagem” como descritores, integradas via operador AND. Foi imposta restrição temporal de dez anos (2011 – 2020) no campo de busca. Desta forma o algoritmo de busca do operador apresentou a seguinte estrutura: (função gerencial do enfermeiro) AND (gerencia na assistência básica de saúde enfermagem).

A partir das buscas, excluindo os artigos em inglês e espanhol, foram alcançados 37 artigos, 33 estavam disponíveis, após análise superficial de seus conteúdos e exclusão dos artigos indisponíveis e os que não apresentavam relação com o tema proposto, foram selecionados seis artigos para compor este trabalho. A partir da seleção, teve início o processo de leitura, análise e discussão, afim descrever e fundamentar a importância do conhecimento em gestão pelo enfermeiro na ESF, conhecer as principais ferramentas gerenciais utilizadas e destacar as dificuldades encontradas.

Procedeu-se o exame do material que, diante da seleção dos artigos, foi realizada uma leitura superficial, com o objetivo de selecionar os que possuíam mais aspectos relacionados aos objetivos apresentados, passando-se, assim, para uma leitura mais minuciosa e exaustiva, visando apreender aspectos

importantes para a estruturação e enriquecimento do trabalho e enfim redigir o texto final da pesquisa.

DESENVOLVIMENTO

No Brasil, gasta-se por ano, cerca de 80 dólares por cada indivíduo com saúde, com grande desperdício de recursos. Nesse contexto, a preparação em gestão para resolução e identificação de deficiências tornam-se indispensáveis para contingenciamento e distribuição de gastos com os serviços de saúde de forma racional, adequada e compatível com as necessidades de saúde da população (FERNANDES *et al.*, 2010).

Nos últimos anos, a área de saúde foi uma das que apresentou maior crescimento nas oportunidades de emprego, chegando a ter aumento em torno de 81% de novas oportunidades de ocupações no período de 1996 a 2006. O segmento da saúde deverá gerar cada vez mais oportunidades de empregos, no entanto, o cargo que cada pessoa ocupará dependerá, cada vez mais, da sua formação e seu conhecimento teórico/prático (RUTHES; CUNHA, 2009).

O crescente número de enfermeiros que ingressam a cada ano no mercado de trabalho, tem sido evidenciado. As universidades oferecem ao acadêmico uma formação muito voltada para a assistência, ao cuidado direto com o paciente, mediante disciplinas muito teóricas e pouco práticas/reflexivas sobre os contextos reais e diários que devem ser enfrentados na prática profissional. Quando se refere às atividades de gerenciamento em enfermagem, observamos que somente são ministrados conteúdos teóricos em sala de aula. Por esse motivo, os acadêmicos, em grande maioria, não demonstram grande interesse em gerenciar, da mesma forma como não se sentem aptos para o desenvolvimento dessa função (JORGE *et al.*, 2007).

Corroborando com a mesma premissa, Cardoso *et al.* (2019) apresentaram também algumas dificuldades encontradas no modelo de ensino ainda centrado no assistencialismo e ações curativas. Logo, há necessidade de elaborar estratégias durante a graduação, a fim de incentivar alunos e professores, a promoverem atividades práticas de gestão, tendo como foco a

análise das competências gerenciais dos enfermeiros durante o curso e estágios curriculares.

No Brasil, o curso de Graduação em Enfermagem é ofertado por mais de 880 instituições sob a orientação das Leis de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB, e das Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN, para os Cursos da Área da Saúde. Dessa forma, entende-se como potencialmente possível e necessária a colaboração para construção de novas práticas relacionadas a formação voltada ao gerenciamento e administração (CARDOSO *et al.*, 2019).

A Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001, institui diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em Enfermagem, estabelece as competências e habilidades gerais que todo enfermeiro deve dispor para o exercício da prática profissional (CARDOSO *et al.*, 2019).

Dentre as competências, o enfermeiro deve estar apto a promover ações de atenção à saúde, como ações de prevenção, promoção, proteção e reabilitação da saúde. Além disso, deve também, desenvolver competências no processo de comunicação, tomar decisões, liderar e promover educação continuada (SILVA *et al.*, 2012).

O enfermeiro no papel de gestor, deve fazer uso de ferramentas gerenciais para o desenvolvimento dessa função, dentre os quais se destaca a organização do trabalho e dos recursos humanos e materiais. Na execução desse processo, utiliza-se uma junção de conhecimentos de gerência, como planejamento, educação permanente e continuada, supervisão e avaliação de desempenho (SOARES *et al.*, 2016).

Com relação ao gerenciamento de recursos humanos, faz-se necessário, que o enfermeiro, enquanto gestor da UBS, desenvolva ações voltadas a toda equipe de saúde, sobretudo ações de coordenação e motivação da equipe. Isso quer dizer saber gerir os recursos humanos com inteligência, sensibilidade e flexibilidade, o que requer a atribuição de maior confiança e responsabilidade na gestão das pessoas. Dessa forma, o enfermeiro, como líder, é responsável pela administração do capital humano (RUTHES, CUNHA, 2009).

Para o gerenciamento de recursos humanos, o enfermeiro deve desenvolver habilidades de liderança e administração. Essas habilidades são

necessárias para a gestão de pessoas e norteiam a prática profissional do enfermeiro na ESF (RUTHES, CUNHA, 2009).

Na ESF, o enfermeiro possui dupla atuação, uma de base assistencial, voltada para ações de promoção, prevenção e recuperação à saúde, e outra administrativa. Esta última, representa cerca de 61,4% das atividades desenvolvidas no período de um dia, a qual é fundamental nesse trabalho (FISCHER; BORGES; BENITO, 2016).

Sendo a ESF a principal porta de entrada no SUS, onde são identificados, cadastrados e elaborados planos de cuidados coletivos e individuais da população, a função gerencial desenvolvida pelo enfermeiro torna-se fundamental a fim de coordenar a interação da equipe multiprofissional para execução de ações de saúde (WEIRICH *et al.*, 2009).

Segundo Madureira *et al.* (2017), a legitimidade da ação de gerenciamento é conferida privativamente ao enfermeiro, atividade determinada na Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem no Brasil. O gerenciar constitui-se como um dos pilares de sustentação dos serviços de saúde, sendo um fator condicionante para a assistência à saúde. Assim, as ações assistenciais estão intimamente ligadas às funções administrativas do enfermeiro.

Estudos destacam a importância do trabalho de gestão desenvolvido pelo enfermeiro na ESF, por ser o primeiro nível de atenção à saúde, onde cerca de 80% dos problemas relacionadas à saúde podem ser identificados, priorizados e atendidos pela equipe multiprofissional (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Segundo Soder *et al.* (2018), a gestão contribui para a qualidade da assistência prestada nos serviços de saúde. Sendo assim, quando o enfermeiro da ESF opera o gerenciamento com qualificação, a resolutividade tende a ser mais elevada, o que evitará a sobrecarga dos serviços especializados, que na maioria das vezes, demandam longas filas de espera. Para mudar essa realidade, os serviços de saúde precisam ser organizados de forma articulada e integrada, a partir de uma Atenção Básica bem gerenciada, aumentando, dessa forma, a resolutividade e a qualidade da assistência prestada aos usuários.

Por fim, é reafirmada a importância do trabalho do enfermeiro, tanto no que diz respeito às suas atribuições assistenciais, quanto gerenciais. Diante da

sua dupla atuação, faz-se necessário que o mesmo disponha de competências relacionadas a gestão, para que esteja apto a gerir a força de trabalho, recursos físicos e materiais, contribuindo para a garantia da qualidade da assistência prestada pela equipe multiprofissional (SILVA *et al.*, 2012).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente análise, como pode ser observada na Tabela 1, foi agrupada conforme determinadas variáveis que vêm ao encontro de interesse deste trabalho, destaca-se: amostra, método e caráter. Entende-se como população do estudo aquelas definidas como uma unidade que atenda aos interesses do estudo; amostra sendo uma parte dessa população considerada para o estudo e o método identificando qual o procedimento de análise de estudo foi aplicado pelos autores nos respectivos trabalhos. Finalmente, classificou-se os estudos conforme seu caráter metodológico, considerando-se estudos teóricos reflexivos que apresentam a síntese de literatura específica, e os teórico-práticos os que apresentam proposições baseados na experiência.

Tabela 1: Síntese dos estudos selecionados nesta revisão.

Autor	Título	Amostra	Método	Caráter
Brondani Junior; Heck; Ceolin, 2011	Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família	Enfermeiros da ESF	Estudo qualitativo e exploratório	Teórico-prático
Madureira <i>et al.</i> , 2017	Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde	Enfermeiros	Revisão de literatura	Teórico-prático
Cardoso <i>et al.</i> ,	Percepção do Enfermeiro da Atenção Primária à Saúde Frente a Atribuição de Gestor Da Unidade.	Enfermeiros da ESF	Estudo qualitativo descritivo e exploratório	Teórico-prático

2019

Gomes e Paula, 2014	O Enfermeiro e o Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família.	Enfermeiros	Revisão de literatura	Teórico-prático
Oliveira <i>et al.</i> , 2012	A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família.	Profissionais de enfermagem	Estudo exploratório qualitativo	Teórico-prático
Jonas; Rodrigues; Resck, 2011	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: limites e possibilidades.	Profissionais de enfermagem	Estudo qualitativo	Teórico-prático

Fonte: (AUTORES, 2020)

Diante do exposto, a partir da revisão sistemática desenvolvida, neste momento será discutido o gerenciamento em Enfermagem descrevendo as definições apresentadas nos estudos selecionados, além de demonstrar as principais ferramentas gerenciais utilizadas pelos enfermeiros nas atividades de gestão na ESF bem como destacar as dificuldades encontradas durante a gestão na Atenção Básica.

GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM: DEFINIÇÕES

A atividade de gerência está presente na formação e no trabalho do enfermeiro, que, nas Unidades Básicas de Saúde, desenvolve suas atividades no processo de gestão e nos processos de capacitação e educação permanente, em conjunto com os demais membros das equipes multiprofissionais. A gestão da ESF, bem como outras atividades que são desenvolvidas pelos enfermeiros são atribuições do gerente: ofício próprio, com funções predeterminadas, que requerem conhecimento técnico, científico e prático (GOMES; PAULA, 2014).

Gerenciar é uma atividade administrativa que compreende o processo de tomada de decisões que interferem na estrutura, nos processos de trabalho e de produção e no produto de um determinado sistema. O gestor é responsável pelo uso efetivo e eficiente de recursos de forma que contribua para que o alcance os resultados almejados (GOMES; PAULA, 2014).

O termo gerenciamento é usado para definir as ações de direção de um grupo ou organização de pessoas. O gerenciamento sempre fez parte do processo de trabalho da enfermagem que, no decorrer dos anos, vem buscando elementos para adequar modelos administrativos a sua realidade (MADUREIRA *et al.*, 2017).

A gerência é também compreendida como um recurso estratégico de responsabilidade dos gestores, usuários e trabalhadores na construção de uma unidade que busque mudanças e atenda às necessidades da população de forma integral (MADUREIRA *et al.*, 2017).

O gerenciamento em enfermagem é um trabalho que requer especificidade, objetividade e finalidade. Destaca-se a organização do trabalho a partir dos instrumentos e recursos administrativos que objetivam uma assistência de qualidade através de uma equipe multiprofissional qualificada, em que o enfermeiro possa estar no domínio das atividades gerenciais, articulando o processo gerencial com o assistencial (CARDOSO *et al.*, 2019).

A atividade gerencial é privativa do enfermeiro, na condução e viabilização do processo de cuidar, e tem como princípio norteador de suas ações o direito da população à saúde integral, realizadas de forma digna, segura e ética (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

FERRAMENTAS GERENCIAIS NA ESF

A formação em enfermagem é focada no gerenciamento do cuidar. Essa função é complexa, pois exige noção de administração de diferentes ambientes de trabalho, que juntos, possibilitam que o devido cuidado ao cliente seja realizado (MADUREIRA *et al.*, 2017).

O processo de administrar tem como foco organizar a assistência e proporcionar a qualificação do pessoal da enfermagem por meio da educação

continuada, apropriando-se, para isto, dos modelos e métodos de administração, da força de trabalho da enfermagem e dos equipamentos e materiais permanentes (JONAS; RODRIGUES; RESCK, 2011).

O processo de trabalho do enfermeiro compõe-se de duas dimensões: o processo de trabalho assistencial e o processo de trabalho gerencial. No segundo, o enfermeiro toma como objeto a organização do trabalho e os recursos humanos, com a finalidade de criar e implementar condições adequadas de cuidado dos usuários (JONAS; RODRIGUES; RESCK, 2011)

Conforme Madureira *et al.* (2017) o enfermeiro no papel de gestor, deve fazer uso de ferramentas gerenciais para o desenvolvimento dessa função, dentre os quais se destaca a organização do trabalho e dos recursos humanos e materiais, em relação aos instrumentos de gestão, são utilizados recursos físicos, financeiros, materiais e os saberes administrativos que utilizam funções, como o planejamento, a coordenação, a direção e o controle.

Brondani Junior, Heck e Ceolin (2011) apresentam outros instrumentos gerenciais, como o gerenciamento de conflitos e negociação, a comunicação, o gerenciamento do trabalho em equipe, a liderança, a motivação da equipe e a administração do tempo.

Na gerência da enfermagem, também são realizadas atividades como notificação de doenças, estes dados alimentam o Sistema de Informação da Atenção Básica (SIAB), um instrumento gerencial com características de vigilância à saúde e epidemiológica, e que norteia as tomadas de decisão das equipes de Saúde da Família (GOMES; PAULA, 2014).

O gerenciamento está embasado, principalmente, na supervisão da equipe, que permite responsabilização e envolvimento dos trabalhadores, além do planejamento, articulando o processo de trabalho e impulsionando as práticas no serviço (MADUREIRA *et al.*, 2017).

A gerência, na ESF, deve ainda adotar um caráter articulador e integrativo, ciente de que sua atuação é determinada e determinante do processo de organização dos serviços de saúde, sendo, portanto, uma peça fundamental na efetivação de políticas de saúde no plano local (GOMES; PAULA, 2014).

DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DA ESF

O enfermeiro precisa estar capacitado para desenvolver o gerenciamento em nível de Atenção Básica, tendo em vista que este nível oferece prevenção de agravos, recuperação e reabilitação à saúde. No entanto, a falta de conhecimento nessa área limita alguns profissionais e, conseqüentemente, compromete a assistência. Por esse motivo, o gerenciamento é considerado um indicador da qualidade dos serviços, uma vez que pode interferir tanto de forma positiva, quanto negativa nas atividades assistenciais (CARDOSO *et al.*, 2019).

Conforme Brondani Junior, Heck e Ceolin (2011), entre as dificuldades encontradas pelo enfermeiro no decorrer de seu trabalho nas unidades de ESF, destaca-se a falta de capacitação para a realização das tarefas, bem como a conciliação de atividades gerenciais às assistenciais, a falta de capacitação, a “politicagem”, a pouca autonomia, a falta de compromisso por parte de alguns profissionais e a ausência de apoio da Secretaria da Saúde.

Cardoso *et al.* (2019) relacionam a falta de capacitação para realização de tarefas ao processo de formação durante a graduação, ainda centrado no assistencialismo e ações curativas. Logo, há necessidade de elaborar estratégias durante a graduação, a fim de incentivar alunos e professores, a promoverem atividades práticas de gestão.

Gomes e Paula (2014) reiteram a questão da conciliação do trabalho assistencial com o gerencial, da ‘politicagem’ envolvendo a área da saúde e a pouca autonomia. Além dessas, destaca outras dificuldades como o acúmulo de funções e conseqüente sobrecarga de trabalho e o excesso de burocracia presente neste processo.

O estudo de Madureira *et al.* (2017) apresentou outras dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros na execução do trabalho gerencial como: composição incompleta das equipes de ESF, falta de recursos financeiros, materiais e equipamentos para execução das atividades rotineiras.

De acordo com Oliveira *et al.*, (2012), no âmbito da ESF, o enfermeiro desenvolve inúmeras responsabilidades, o que pode acarretar na sobrecarga

de trabalho e uma menor disponibilidade de tempo para supervisão da equipe, dentre outras atividades de cunho gerencial.

A compreensão das dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros que desempenham a função de gestor é fundamental, visto que os aspectos gerenciais têm relação direta com a qualidade dos serviços prestados à população (CARDOSO *et al.*, 2019).

Por fim, conclui-se a importância do reconhecimento dos limites e desafios para trabalho gerencial, para que assim, seja possível o estabelecimento de estratégias a fim de aprimorar o conhecimento em gestão pelos profissionais. Dessa forma, as atividades assistenciais podem ser desenvolvidas com uma maior abrangência, qualidade e resolutividade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou demonstrar a importância do conhecimento em gestão pelos enfermeiros que atuam na ESF, pois além de ser a principal porta de entrada do SUS é também ponto estratégico para a redução de custos com procedimentos de alta complexidade, por meio do trabalho voltado às atividades de saúde preventiva.

Compreender a importância da gestão na ESF é de extrema importância, pois além de ser um dos pilares para a sustentação dos serviços de saúde e contribuir para a qualidade dos serviços desenvolvidos é também o local, onde boa parte dos agravos relacionados à saúde podem ser identificados e resolvidos.

Observou-se que o conhecimento das ferramentas gerenciais é de grande relevância para o desenvolvimento das tarefas diárias. É por meio delas que a equipe multiprofissional implementará todo planejamento das atividades voltadas à saúde de modo que atenda a toda população com qualidade e resolutividade.

No entanto alguns enfermeiros encontram obstáculos relacionados a utilização destas ferramentas gerenciais devido à grande demanda no atendimento na Atenção Básica, ocasionando a redução do tempo para o desenvolvimento e implementação das atividades de gerência, juntamente com os problemas relacionados a falta de conhecimento em gestão, a dificuldade

em conciliar as atividades gerenciais às assistenciais, bem como a pouca autonomia, a politicagem, o excesso de burocracia e a falta de materiais e serviços de saúde.

Outra questão trazida no estudo foi relacionado a graduação em enfermagem. A partir da pesquisa, foi possível perceber que o curso possui uma parte voltada para as atividades de cunho gerenciais, no entanto os acadêmicos priorizam disciplinas voltadas para atividades de saúde curativa, pois demandam de aulas práticas, diferentemente das gerenciais que somente são transmitidas mediante conteúdos teóricos.

É necessário, portanto, que os profissionais de enfermagem busquem cada vez mais qualificação em gestão para atuarem na ESF. Faz-se necessário, também, que os graduandos despertem mais interesse em conhecimentos sobre atividades gerenciais durante a formação, para que assim, estejam aptos para enfrentar os desafios na Atenção Básica, a fim de desenvolver com excelência as atividades diárias e, dessa forma, promover um bom trabalho voltado para prevenção dos agravos em saúde e melhora na qualidade de vida do usuário e redução dos gastos com procedimentos de maior complexidade.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 set. 2020.

BRASIL. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília (DF)**, 1986. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html. Acesso em 01 Set. 2020.

BRONDANI JUNIOR, D. A. B.; HECK, R. M.; CEOLIN, T. Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 41-50, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/1841/1510>. Acesso em 20 Set. 2020.

CARDOSO, H. M. *et al.* Percepção do Enfermeiro da Atenção Primária à Saúde Frente a Atribuição de Gestor Da Unidade. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**. p. 3-17, 2019. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/2579/cf10fa7651979e1b9af4f539d1a29ff26904.pdf>. Acesso em 11 Set. 2020.

FERNANDES, M. C. *et al.* Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 1, p. 11-15, 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100002f. Acesso em 05 Set. 2019.

FISCCHER, L. A.; BORGES, N. S.; BENITO, G. A. V. Percepções do enfermeiro sobre a gerência da atenção primária no município de Pedro Canário. **Revista Enfermagem Contemporânea**, v. 5, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/enfermagem/article/view/785/644>. Acesso em 11 Set. 2020.

FONTENELE JÚNIOR, A. A. M. F. *et al.* Percepção acerca do processo de gerenciamento em Centros de Saúde da Família. **Enfermagem em Foco**. 2020. Disponível em: <http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/3253>. Acesso em 09 Set. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo : Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 11 Set. 2020.

GOMES, K. J. S.; PAULA, S. H. B. O Enfermeiro e o Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família. **BIS, Bol. Inst. Saúde (Impr.)**, p. 64-73, 2014. Disponível em: <http://docs.bvsalud.org/biblioref/2019/12/1046073/bis-v15n2-os-desafios-64-73.pdf>. Acesso em 11 Set. 2020.

JONAS, L. T.; RODRIGUES, H. C.; RESCK, Z. M. R. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: limites e possibilidades. **Revista de APS**, v. 14, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/14656>. Acesso em 02 Set. 2020.

JORGE, M. S. B. *et al.* Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, n. 1, p. 81-86, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n1/a15v60n1.pdf> Acesso em 01 Set. 2020.

MADUREIRA, G. C. *et al.* Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 40, n. 4, 2017. Disponível em: <http://www.rbsp.sesab.ba.gov.br/index.php/rbsp/article/view/1943/2105>. Acesso em 20 Set. 2020.

OLIVEIRA, F. E. L. *et al.* A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 13, n. 4, p. 834-

844, 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3240/324027983013.pdf>
Acesso em 10 Set. 2020.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual. **Revista brasileira de enfermagem**, v. 62, n. 6, p. 901-905, 2009. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/reben/v62n6/a16v62n6.pdf>. Acesso em 01 Set. 2020.

SILVA, J. C. *et al.* A percepção do formando de enfermagem sobre a função gerencial do enfermeiro. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 2, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/fen/article/view/12565/11625>
Acesso em 15 Set. 2020.

SOARES, M. I. *et al.* Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, n. 4, p. 676-683, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v69n4/0034-7167-reben-69-04-0676.pdf>.
Acesso em 31 Out. 2020.

SODER, R. *et al.* Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem. **Enfermagem em Foco**, v. 9, n. 3, 2018. Disponível em:
<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/1496>. Acesso em 12 Set. 2020.

VICENZI, R. B.; GIRARDI, M. W.; SANTOS L. A. C. Liderança em Saúde da Família: um olhar sob a perspectiva das relações de poder. **Saúde & Transformação Social/Health & Social Change**, v. 1, n. 1, p. 82-87, 2010. Disponível em:
<http://stat.ijie.incubadora.ufsc.br/index.php/saudeettransformacao/article/view/412>. Acesso em 29 Out. 2020.

WEIRICH, C. F. *et al.* O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 18, n. 2, p. 249-257, 2009. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-07072009000200007&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em 29 Out. 2020.