



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ENFERMAGEM

EULENE CASTRO MOTA

**AS DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM NAS
UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA,
PARÁ, BRASIL**

Itaituba - PA

2023

EULENE CASTRO MOTA

**AS DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM NAS
UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA,
PARÁ, BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à faculdade de Itaituba para obtenção do título de Bacharel em enfermagem.

Orientadora: Mestra Rosangela de Aguiar Rodrigues

Itaituba - PA

2023

EULENE CASTRO MOTA

**AS DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM NAS
UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA,
PARÁ, BRASIL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em enfermagem.

Orientadora: Mestra Rosangela de Aguiar
Rodrigues

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Rosangela de Aguiar Rodrigues, Mestre.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. _____.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. _____.

Resultado: _____ Nota: _____

Data: ____ de março de 2023.

Primeiramente a Deus por ter me dado sabedoria e forças durante o processo, e em especial minha mãe Eliene Castro, por toda sua benevolência, apoio e amor. Dedico-lhes essa conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

A princípio quero agradecer a Deus, por ter-me abençoado nessa escolha e pela sabedoria e coragem que me ofereceu para ter alcançado minha meta. Agradecer a minha mãe **Eliene Castro de Araújo** e ao meu padrasto **Antônio cândido Lopes Filho**, por me proporcionarem a realização deste sonho, pela força, apoio e por terem sido meu alicerce. Agradeço ao meu falecido Pai **Eurico Vireira Mota Filho**, que enquanto vida se esforçou ao pouco que tinha para me dar o melhor, pelos momentos de felicidades, pela ajuda e amor que teve por mim.

Agradeço a equipe da Clínica Viver Clin: Sabrina Emanuele por ter sido a minha porta de entrada nesta empresa, a Andréia Monteiro por toda sua gentileza e força concedida a mim, e as demais colegas de trabalho: Sheila Michelly, Maria Leila, Dr^a. Beatriz, Jessica Coelho, Lidia Fernandes agradeço pela companhia do dia- a- dia, sorrisos e por fazer tudo ficar mais leve, e por terem feito parte dessa trajetória, agradeço ao Dr. Jarlisson pela oportunidade ofertada a mim, pois serviu de grande ajuda.

Agradeço a todos professores: Adriano Coutinho, Alessandra Cabral, Antoniel Soares, Ana Karoliny, Benildete Duarte, Bruna Santana, Caren Alessandra, Cleidson colares, Cristhianny Almeida, Cleidiane de Jesus, Edilane Melo, Huyrismar Almeida, Ivaneide Furtado, Jossehan Galúcio, Karla Santos, Lincoln Jose, Maria Bernadete, Márcio silva, Nelcilene Melo, Raimisson Abreu, Raquel Peres, Raimundo Santos, Rosângela Aguiar, Thalyta Mariany e Walbea Lucia, agradeço o esforço com muita paciência e sabedoria. Agradeço também aos professores do estágio supervisionado, Keity, Maria Bernadete, Neurivânia, Raimisson, pela paciência, e sabedoria repassada nesse período categórico da formação acadêmica foram vocês que me produziram aprendizado para progredir um pouco a mais todos os dias.

A Faculdade de Itaituba – FAI, eu agradeço pelo ambiente promissor à evolução e crescimento, permitindo a minha evolução acadêmica e a todos seus colaboradores que fazem se tornar tão especial para as pessoas quem a conhece.

Aos meus colegas de turma, agradeço por essa trajetória juntos, em especial ao **Pedro** que sempre me auxiliou nos trabalhos acadêmicos e nas xerox, a **Edilene (Lene)** que foi minha primeira amizade e cobaia na punção venosa, agradeço a minha equipe de estagio: Tainar, Sheury, Gabriel, Pedro e Karisa pelos momentos maravilhosos que tivemos de muito aprendizados, risos e alegria. Agradeço aos

demais colegas: Elzenir, Rayelli, Samira, Marcela, Denise, Amanda, M^a Eduarda, Raykele, Sthefanny, Reirineiva, Aline, Laura, Maiane, Ludmila, Victor, Fabiane e Taiane obrigado pela companhia na vida acadêmica.

Agradeço também a minha orientadora, prof. ^a Mestra Rosangela de Aguiar Rodrigues, por toda sua paciência, dedicação, compromisso e apoio que depositou em mim, gratidão a todos ensinamentos e carinho recebido.

E por fim agradeço a todos meus amigos e colegas que cooperaram de alguma forma para me ajudar nessa caminhada, deixo minha gratidão aqui exposta a todos que me ajudaram e desejaram sorte que Deus retribuir o dobro a todos vocês.

Obrigada Deus, Obrigada Mãe!

“Liderar é gerenciar sentimentos”

- Marcus Ronsoni

RESUMO

Com o surgimento de Programa Saúde da Família (PSF), o Sistema Único de Saúde (SUS), dedicou-se a Atenção Básica, por gerenciar e acolher os usuários, tendo como objetivo ser o caminho para a entrada no sistema de saúde, apesar disso não se constituiu uma forma oficial de organização para o gerenciamento nos setores de uma Unidade Básica de Saúde (UBS). A população usuária da UBS, vem cada vez mais aumentando e em decorrência desse fato, vem ainda o aumento na demanda e dos serviços oferecidos, e isso torna o trabalho do gestor cada vez mais dificultoso. O presente estudo procura esclarecer o seguinte ponto: qual a principal dificuldade encontrada para gerenciar uma UBS? O objetivo geral foi relatar as dificuldades que o enfermeiro encontra em gerenciar uma UBS, e especificamente conhecer quais as práticas de gestão que é utilizado na UBS, entender o vínculo liderança e comunicação do enfermeiro junto a equipe multiprofissional, na melhoria do gerenciamento, descrever as principais dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro nas UBS e relatar quais os benefícios que o planejamento traz para gerência. O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa de levantamento teórico empírico, desenvolvida com 12 enfermeiras gerentes de 12 UBS da cidade de Itaituba-Pará. Nota-se que os resultados das pesquisas trouxeram as seguintes exposições: sobre as dificuldades, a maior relatada pelos participantes foi o excesso de trabalho, falta de estrutura recursos materiais; com relação as práticas de gestão, destaca-se o planejamento, humanização, comunicação e organização, e sobre o vínculo liderança e comunicação. Acredita-se, portanto, que a melhor forma do enfermeiro oferecer melhorias no atendimento para o usuário, vai depender diretamente da organização e do planejamento do seu trabalho, e do preparo de sua equipe, pois a mesma é um sujeito fundamental desse processo. Assim sendo, é necessário e urgente o investimento em formação profissional voltada ao desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais, por parte dos governantes bem como mudanças dos modelos de gestão predominantes e um ambiente de trabalho infra estruturados e com recursos financeiros para realização de ações, fazendo com que seja um ambiente saudável para todos os envolvidos, sejam da equipe ou os usuários.

Palavras-chave: Gestão. Unidade Básica de Saúde. Dificuldades. Enfermeiro.

ABSTRACT

With the start of the Family Health Program (PSF), the Unified Health System (SUS), Primary Care was tolerated, for managing and welcoming users, with the objective of being the way to enter the health system, despite this did not constitute an official form of organization for management in the sectors of a Basic Health Unit (UBS). The UBS user population is increasing and as a result of this fact, there is also an increase in demand and in the services offered, and this makes the manager's work increasingly difficult. The present study seeks to clarify the following point: what is the main difficulty encountered in managing a UBS? The general objective was to report the difficulties that nurses encounter in managing a UBS, and specifically to know which management practices are used in the UBS, to understand the nurse's leadership and communication link with the multidisciplinary team, in the improvement of management, to describe the main difficulties faced by nurses in UBS and report the benefits that planning brings to management. The present study is an exploratory research with a qualitative approach of empirical theoretical survey, developed with 12 nurse managers of 12 UBS in the city of Itaituba-Pará. It is noted that the research results brought the following expositions: about the difficulties, the most reported by the participants was overwork, lack of structure and material resources; with regard to management practices, planning, humanization, communication and organization stand out, and on the link between leadership and communication. It is believed, therefore, that the best way for nurses to offer improvements in service to the user will depend directly on the organization and planning of their work, and on the preparation of their team, as they are a fundamental subject of this process. Therefore, it is necessary and urgent to invest in professional training aimed at developing managerial skills and abilities, on the part of government officials, as well as changes in prevailing management models and an infra-structured work environment with financial resources to carry out actions, making making it a healthy environment for everyone involved, whether from the team or the users.

Keywords: Management. Basic health Unit. Difficulties. Nurse.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Características Fundamentais do Enfermeiro Gerente de uma UBS.....	27
Figura 2 - Localização das UBS's de Itaituba – PA. Google mapas (2022)	34

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil sociodemográfico dos Enfermeiros das UBS do Município de Itaituba – PA.....	37
Quadro 2 - Processo de Recrutamento das Profissionais Enfermeiras Gestoras das UBS do município de Itaituba – PA.....	39
Quadro 3 - Dificuldades encontradas para gerenciar uma UBS do município de Itaituba – PA.....	40
Quadro 4 - Práticas de gestão utilizadas nas UBS do município de Itaituba – PA.....	43
Quadro 5 - Importância de um gerente nas UBS do município de Itaituba – PA.....	45
Quadro 6 - Benefícios do planejamento para a gestão nas UBS do município de Itaituba – PA.....	47
Quadro 7 - Importância da liderança e comunicação dentro das UBS do município de Itaituba – PA.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACS -	Agente comunitário de Saúde
APS -	Atenção Primária a Saúde
COFEN -	Conselho Federal de Enfermagem
ESF -	Estratégia Saúde da Família
MS -	Ministério da Saúde
N -	Número
PA -	Pará
PNH -	Política Nacional de Humanização
PSF -	Programa Saúde da Família
RH -	Recursos Humanos
SAE -	Sistematização de Assistência de Enfermagem
SUS -	Sistema Único de Saúde
UBS -	Unidade Básica de Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM.....	17
2.1.1	Gerência nas Unidade Básica de Saúde.....	18
2.1.2	Dificuldades e perspectiva na gerência.....	22
2.2	PRÁTICAS DE GESTÃO	25
2.2.1	Planejamento e organização	28
2.2.2	Liderança e Comunicação.....	29
2.2.3	Humanização.....	30
3	METODOLOGIA.....	33
3.1	TIPO DE ESTUDO.....	33
3.2	LOCAL DE COLETA.....	34
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	34
3.4	COLETA DE DADOS	34
3.5	ASPECTOS ÉTICOS.....	35
3.6	CRITÉRIO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.....	35
3.7	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
3.8	ANÁLISE DOS RISCOS E BENEFÍCIOS.....	36
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	37
5	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIAS.....	52
	ANEXO A.....	61
	ANEXO B.....	63
	ANEXO C.....	65

1 INTRODUÇÃO

O serviço de enfermagem foi marcado pelo modelo religioso durante o começo da Era Cristã e no decorrer da Idade Média, esse trabalho se limitava à caridade e ao aconchego da alma dos enfermos, entretanto foi a partir do século XIX na Inglaterra que a enfermeira Florence Nightingale através de sua destreza, cuidado, coragem e experiência, expandiu o serviço em companhia das diaconisas de Kaiserwerth na Alemanha, um outro método de trabalho para a enfermagem (SPAGNOL, 2007).

Em visto disso, o conhecimento gerencial se sancionou com o início das primeiras estudantes da constituição de ensino Nightingale, no Hospital Saint Thomás, em 09 de julho de 1860, na Inglaterra, sob direção de Florence Nightingale. O padrão de ensino proposto, formava as *ladies nurses* responsável pela gerência dos hospitais e as *nurses* que ofereciam assistência aos pacientes, esse modelo foi denominado como Sistema Nightingale que sobreveio a ser colonizado por diversas partes do mundo (FORMIGA; GERMANO, 2005).

No Brasil, a pioneira dos movimentos de saúde foi Ana Justina Ferreira Néri, a primeira pessoa sem vínculos religiosos a aplicar-se aos cuidados com a saúde de uma população, foi a primeira enfermeira do Brasil, recebeu o Prêmio Geral de Campanha e o Prêmio Humanitária de primeira categoria Precursora da Cruz Vermelha, em homenagem a Ana Justina, a primeira escola brasileira de Enfermagem Oficial de alto padrão foi nomeado Ana Neri, 1923 (GRISAR; VIEIRA, 2009).

No entanto, historicamente os profissionais enfermeiros têm seguido os títulos da Escola Científica e Clássica da Administração para gerenciar o serviço, tendo em consideração o arcabouço e preparo do trabalho de Enfermagem nas instituições de saúde, adotando responsabilidades, fazendo integridade entre as equipes, acompanhado e monitorando as atividades, realizando metas compactuadas, além de intervir de plausíveis conflitos que seja capaz de existir (FERNANDES *et al.*, 2010).

O Programa Saúde da Família (PSF), surgiu para que o Sistema Único de Saúde (SUS), dedicou-se a Atenção Básica de Saúde (ABS), por gerenciar e acolher os usuários, tendo como objetivo ser a porta de entrada para sistema de saúde, apesar disso não se constituiu uma forma oficial de organização para a gestão das esferas de uma Unidade Básica de Saúde (UBS), ou seja, não foi constituído um modelo de gerência, trazendo com isso, dificuldades por parte dos enfermeiros e usuários, mas sem prejudicar a política do programa (FERNANDES *et al.*, 2010).

Dessa maneira, corroboram Fernandes *et al.* (2010) estar à frente de uma gerência é sem dúvidas desafiador e traz consigo inúmeras dificuldades, que muitas das vezes está voltada por falta de recursos financeiros, planejamento, organização e destino dos recursos, falta de treinamento da equipe e até mesmo dificuldades relacionas à referência dos usuários.

Por outro lado, para poder garantir a satisfação tanto dos trabalhadores quanto para os usuários, é preciso ter ligação entre o planejamento e organização, tendo assim uma tarefa gerencial complexa, com uma ampla análise do trabalho do enfermeiro gerente nas organizações de atenção básica, sendo fundamental para o avanço das melhorias neste serviço (SOUSA, 2018).

A Atenção Primária de Saúde (APS) é o principal caminho da população para o serviço público de saúde, que são ofertados nas UBS e Unidades Saúde da família, com isso, para realizar o gerenciamento nas unidades é cogente o desenho de um gestor, ou seja, o profissional enfermeiro que muitas vezes passa por dificuldades (SOARES, 2019).

No Brasil, são escassos os estudos sobre o gerenciamento na ABS, apesar da crescente produção científica observada recentemente. Sabe-se que é dever do enfermeiro supervisionar a equipe e exercer ações que propõe a saúde do usuário, agregando ao padrão de saúde vigente (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Segundo Peduzzi (2011), torna-se necessário detalhar as informações sobre a temática, pois os enfermeiros encontram incontáveis dificuldades no funcionamento da gerência, e o mais notório, é que de um lado o enfermeiro deve respeitar, preservar e conhecer particularidades individualmente e a gama de diferenciações, de situações e necessidade de cada pessoa, por outro lado, todo esse aspecto deve estar envolvido em conformidade com a obediência a normas, regras e regulamentos que devem estar inseridos nas tarefas de toda a equipe de saúde.

De acordo com Silva (2011) a população usuária do SUS, vem cada vez mais aumentando e em decorrência desse fato, vem também o crescimento na demanda dos serviços oferecidos, ainda assim é insuficiente para atender esse alto crescimento, e isso torna o trabalho gerencial cada vez mais desafiador. Resultante do que foi divulgado, o presente estudo tem como pergunta norteadora: Qual a principal dificuldade para gerenciar uma UBS?

Nesse contexto, essa pesquisa apresentou como objetivo geral relatar as dificuldades que o enfermeiro encontra em gerenciar uma Unidade Básica de Saúde.

Com base nos seguintes objetivos específicos: conhecer quais as práticas de gestão que são utilizadas na UBS, entender o vínculo de liderança e comunicação do enfermeiro junto a equipe multiprofissional, descrever as principais dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros nas UBS e relatar quais os benefícios que o planejamento traz para gerência.

Nesse contexto, houve o interesse em produzir este estudo para perceber as dificuldades enfrentadas por enfermeiras no gerenciamento das UBS na cidade de Itaituba. Com o intuito de entender as responsabilidades e os compromissos com a gestão, e também como essas profissionais utilizam as práticas de gestão a seu favor, já que existem poucos estudos sobre a temática, essa pesquisa busca também contribuir disponibilizando informações para acadêmicos da área da saúde e para enfermeiros que desejam se atualizar sobre o assunto.

Esta monografia foi estruturada em cinco partes, inicialmente a introdução enfatiza a contextualização do assunto, questões norteadoras, objetivos e justificativas. Em seguida, a fundamentação teórica que é o desenvolvimento do trabalho bibliográfico. A metodologia é a próxima seção que apresenta os meios de pesquisa e a forma da coleta de dados. Os resultados e discussão apresentaram os resultados dos artigos selecionados com uma comparação das ideias encontradas. A conclusão, por sua vez, destaca-se como síntese dos resultados e finaliza com a resposta aos objetivos e questão norteadora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 HISTÓRIA DO GERENCIAMENTO EM ENFERMAGEM

O trabalho de enfermagem foi marcado pelo modelo religioso durante o começo da Era Cristã e no decorrer da Idade Média, esse trabalho se limitava à caridade e ao aconchego da alma dos enfermos, entretanto foi a partir do século XIX na Inglaterra que a enfermeira Florence Nightingale com sua destreza, cuidado, coragem e experiência, ampliou com as diaconisas de Kaiserwerth na Alemanha, um outro método de trabalho para a enfermagem (SPAGNOL, 2007).

O conhecimento gerencial se oficializou com a formação das primeiras estudantes da Escola Nightingale, no Hospital Saint Thomás, em 09 de julho de 1860, na Inglaterra, que era sob supervisão de Florence Nightingale. O padrão de ensino praticado, era designado como Sistema Nightingale, consistindo em duas categorias profissionais: as nurses que conviviam e trabalhavam no hospital, no decorrer do curso em aprendizado, eram renumeradas e, depois do curso eram conduzidas para o cuidado direto com o paciente, já as *lady-nurses* eram capacitadas para o ensino e gerência do pessoal e foram elaboradas pela publicação do Ensino Nightingale, Europa e para todo o mundo a fora (FORMIGA; GERMANO, 2005).

No Brasil a pioneira dos movimentos de saúde foi Ana Justina Ferreira Néri, a primeira enfermeira do Brasil, o seu maior legado foi a abnegação e a consistência na prática de cuidar do próximo, a coordenação sistemática e a humanização no cuidar dos doentes. Precursora da Cruz Vermelha, em sua homenagem, a primeira escola oficial brasileira de enfermagem de elevado arquétipo no país foi batizada Ana Neri 1923 (GRISAR; VIEIRA, 2009).

De acordo com a história, os profissionais enfermeiros têm seguido os princípios da Escola Científica e Clássica da Administração para gerenciarem o seu trabalho, levando em consideração a composição e preparo do Serviço de Enfermagem nas instituições de saúde, admitindo responsabilidades, fazendo integridade entre as equipes, acompanhado e monitorando as atividades, realizando metas compactuadas, além de intervir de plausíveis conflitos que seja capaz de existir (FERNANDES *et al.*, 2010).

Dessa maneira, a coerência da autoridade é um atributo acentuado deste modelo de gerência, porque prevaleceu na enfermagem desde a sua fundação. Nota-se ainda, que esta forma fundamentada de se estabelecer o trabalho, gera aos trabalhadores atitude para executar as tarefas, concentrando os atos do gestor na

supervisão (autoridade, ressalte da autora deste trabalho) e da sua equipe. Neste aspecto para o gerenciamento da assistência de enfermagem, o profissional emprega a supervisão como aparelho de domínio para método de trabalho e da conduta dos trabalhadores, bloqueando a execução da gerência compartilhada (BACKES, 1999).

No entanto, com o surgimento de PSF, o SUS, dispõe-se a Atenção Básica, que se dedicou por gerenciar e acolher os usuários, tendo como objetivo ser a porta de entrada para sistema de saúde, apesar disso não se constituiu uma forma oficial de organização para o gerenciamento nos setores de uma UBS, ou seja, não foi constituído um modelo de gerência, trazendo com isso, dificuldades por parte dos profissionais e usuários, mas sem prejudicar a política do programa (FERNANDES *et al.*, 2010).

Por tanto, afirma Fernandes *et al.* (2010), que o gerenciamento desempenhado por profissionais da enfermagem estão todos destinados para o campo de Recursos Humanos (RH), sendo insuficiente nas áreas de grande relevância, como o setor de custos, onde são repassados os problemas de se dar serviços e medicamentos essencial para o apropriado funcionamento da unidade, sendo competência de o enfermeiro desdobrar-se para manter todo o acolhimento.

2.1.1 Gerenciamento nas Unidades Básicas de Saúde

As UBS surgiram na década de 1980 pretendendo programar os serviços de saúde, afim de possibilitar maior eficácia de tratamento nas resoluções dos assuntos alusivos à saúde, tendo como responsabilidade uma determinada área geográfica. As UBS têm como responsabilidade programar ações básicas de prevenção, recuperação e promoção, aplicando-se quando necessário, referência e contra referência aos outros planos de atenção (CARVALHO, 2003).

Em concordância, Martins *et al.* (2016) ressalta que o surgimento das UBS, veio como forma de reorganizar o auxílio à saúde, através da assistência primária, ou seja, trabalhando em cima da prevenção de doenças, riscos e agravos, na promoção da saúde nos aspectos individual e coletivo. Na APS, o foco do trabalho é a família e o contexto em que está inserida no modelo hospitalocêntrico, no qual a medida de intervenção acontece na maioria das vezes na doença.

Dessa forma, o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) determinou em 1986, segundo a Lei nº 7.498, que o gerenciamento de enfermagem é uma atividade aprovada e específica do enfermeiro. O enfermeiro desempenha todas as funções de

enfermagem, que estão exclusivamente sob a tutela do diretor das instituições de saúde públicas e privadas. Focando no serviço e na unidade de tratamento; organização e direção de serviços médicos, em prol das atividades técnicas e de suporte na empresa que se compõem com a coordenação, organização, execução e observação das atividades de enfermagem (COFEN, 1986).

Os objetos do trabalho gerencial é a organização dos deveres e os RH, de enfermagem, tendo como propósito efetivar esse processo, utilizando uma soma de método como: demarcação, planejamento, escolha e alistamento dos profissionais de enfermagem, educação continuada, gerência e avaliação do desempenho (KURCGANT; MELLEIRO; TRONCHIN, 2008).

A realização da gerencial nas UBS estão percorrendo por múltiplas mudanças desde a fundação do SUS, a gerência, por meio das colocações administrativas, procura fundamentar a assistência de enfermagem, como administrar os serviços de saúde que são sucessivamente ligadas ao enfermeiro, fazendo com que seja legalmente atribuição privativa do enfermeiro. Consequentemente, o gestor é o responsável por gerenciar o Serviço de Enfermagem e tomar decisões, com intuito de garantir uma assistência de qualidade (SANCHES *et al.*, 2006).

Para Fernandes *et al.* (2010), a gerência é de essencial na ABS, porque nela se coloca em prática a benevolente junção, fazendo assim necessário para que haja uma completa organização do setor. Em outra definição, gerência é, a nobreza organizacional e assistencial em cada arena de trabalho. Ser gerente é ter compromisso e responsabilidade no que se gera, e, especialmente, conter autonomia, liderança, e efetivar ações prosaicas para a unidade de saúde e comunidade ligado com a equipe (SOUSA, 2018).

Dessa maneira, o gerenciamento é um importante instrumento para implementação de políticas, enfiando uma atitude integrativa e articuladora, ou seja, o ato gerencial é definido e definitiva para o processo de coordenação dos serviços de saúde, além disso é fundamental a realização de políticas igualitárias e, em exclusivo, as de saúde. Pode-se afirmar que a gerência não se assimila a um ato com facilidade racional ou técnica, mas sim, proporciona uma grandeza científica, técnicas e artísticas (PEDUZZI, 2011).

Por tanto, entende-se gerência como assunto categórico nas demandas humanas, nos desenvolvimentos das intervenções e aperfeiçoamento da saúde. Contextualizando o método de mudança, liderança e autonomia profissional e coletivo

(WEIRICH *et al.*, 2009). Já para Fernandes *et al.* (2010), O ato de gerenciar equivale na organização e decisão das políticas de saúde acoplado a metodologia de trabalho, havendo em sua função os serviços de saúde, como às intervenções precisas e decisivas, e práticas, em outras palavras, a gerência exerce as coordenadas certas para o incremento e desenvolvimento operacional.

Atualmente, a gerência é qualificada por agilidades mais administrativas, nas quais se acoplam condutas de amparo direto, com insuficiente tempo disponível para o serviço de organização da equipe. Em vista disso, os gerentes do SUS são mandatários do poder executivo no intuito das três áreas, cada composição tendo uma organização própria, gerentes com dissemelhantes cargos de direção, participando da autoridade do SUS, sendo encarregado e padecendo do acordo com o cargo colocado em regulamentação exclusiva (PERTILE, 2020).

A enfermagem é uma classe de saúde mais estimulada para o gerenciamento das UBS, juntamente aos demais profissionais que compõem a unidade, o desenvolvimento do SUS, encorajar o conhecimento da equipe no preparo e na construção de serviços de saúde para poder consentir às legítimas exigências dos usuários, trabalhadores e instituição. (MORENO *et al.*, 2016).

Portanto, para Lima (2017) a enfermagem permite o foco do cuidado gerencial, e é reconhecida pelas suas inúmeras ações e intervenções em consentir com as pendências da população, e no mesmo momento no ambiente gerencial. Ampliando o trabalho em enfermagem diante as questões da gerencia do cuidado, entre os usuários, a sua equipe e unidade de trabalho. Ainda em consonância com Lima (2017), a enfermagem concorda com o cuidado gerencial, que é acolhida pelas suas atuações e operações em acatar as precisões dos usuários, e o meio administrativo. Fundamentando o processo de trabalho em enfermagem diante das questões do gerenciamento do cuidado, tanto na sua equipe, como também aos usuários e unidade de trabalho.

A palavra gerenciamento é caracterizada para indicar os atos de gestão de uma instituição ou grupo de pessoas. As atribuições mais comuns desempenhadas pelos gerentes são: planejamento, qualificação das equipes de saúde, ensino em serviço gerência e avaliação dos serviços, educação em saúde e auxílio à saúde nos programas do Ministério da Saúde (MS), comumente encontradas nas UBS'S (ALVES; PEREIRA; CAVALCANTE, 2018).

Diante disso, o gerente, tem a carecimento de se ter abrangência não só com o trabalho técnico-administrativo na UBS, mas, também, com os aspectos políticos que atribui contato e interação com a comunidade, além do mérito de uma articulação Inter setorial para atender às necessidades buscando à resolução dos problemas apresentados, e entalecer o trabalho em equipe (SOUSA *et al.*, 2019).

Porém, o incentivo das atuações entre as pessoas e o sistema de saúde estão interligados ao cuidado e delegação da população, pois as atribuições e competências em gerência traz progresso e organização na técnica de trabalho. Unificando a autonomia, direção, e acesso à saúde (SANTOS *et al.*, 2013). Para Brito (2004), o enfermeiro vem se destacando na ocupação de responsabilidades unidas ao gerenciamento.

No entanto, o cargo gerencial do enfermeiro, no Brasil, é um assunto ainda mesclada por discórdias e incompreensões, porque o fato de incorporar cargos em seu trabalho em grau acentuado por autores tem sido motivo de numerosas polêmicas na profissão. Essa polêmica aumenta no alcance em que, se vira evidente a separação entre o que se aguarda do enfermeiro na visibilidade conceitual de enfermagem e o que se averigua ser seu ato coloquial nas corporações de saúde (TREVIZAN, 2002).

De acordo com Hausmann e Pedruzzi (2009), o profissional enfermeiro reúne muitos tipos de atribuições, que vai desde a assistência direta com o paciente, até mesmo com funções indiretas que são a questão do próprio gerenciamento do setor.

Em vista disso, o enfermeiro como gerente e líder deve atuar na APS, realizando: consulta; ações preventivas; ações administrativas e ações educativas. Especificamente, deve supervisionar e coordenar agentes comunitários de saúde (ACS) e técnicos de enfermagem. O cumprimento de conservação e gerencia dos serviços da unidade de saúde estão sob a gerência desta profissão, assim a unidade fica sob incumbência dele (GALAVOTE *et al.*, 2016).

Vale ressaltar que para ser gerente de uma UBS, existem formas de recrutamento primordiais para chegar até o cargo, seja através de concursos públicos, processos seletivos, entidades ou até mesmo indicações, Chiavenato (2010), ressalta a importância do processo seletivo, por ser um método de recrutamento que nasce a partir da necessidade da coordenação com intuito de atrair profissionais qualificados para desenvolver atividades específicas, sendo assim, a principal relação que se obtém com o futuro contribuinte da corporação, o processo seletivo pode ser

formalizado através de diversas fases de acordo com a precisão e qualificação exigida pelo cargo.

2.1.2 Dificuldades e perspectiva na gerência

Encontra-se inúmeras dificuldades para que as competências sejam executadas de forma eficaz e satisfatória, o enfermeiro assistencial, que se tornam gerente de uma UBS possui escasso conhecimento na área administrativa, e, principalmente em tomada de decisão, transparecendo muitas vezes dificuldade na conexão com a equipe (GOMES *et al.*, 2016).

De acordo com Barbieri (2005), a gerencia nas UBS, tem um alto nível de estresse, devido à grande demanda do setor, consequentemente dificultando a assistência. No entanto, o serviço prestado ao usuário é insuficiente para qualidade, tendo assim resultado de atendimento precário. Destaca-se ainda que as redes de serviços necessitam progredir para atender melhor a população (WEIRICH *et al.* 2009).

No cumprimento de atividades relacionadas à gestão da equipe, o enfermeiro se encontra com diversas dificuldades, tais como, aceitação por parte da equipe, profissionais desatualizados, inexperiência, relacionamento interpessoal, falta de recursos que acaba resultando no despreparo para o desempenho no mercado de trabalho (SANTOS; SILVA; SANTOS, 2021).

De acordo com Furukawa e Cunha (2011) e Jorge *et al.* (2007), dentre as dificuldades para gerenciar, destacam-se: o excesso de trabalho conduzido ao enfermeiro, maiormente as burocráticas que consequentemente distancia o profissional da assistência e da organização do cuidado, além de afasta-lo da atenção e supervisão da equipe. Em vista disso, existe também a divisão entre o ofício do serviço de enfermagem e a concepção que o campo da Enfermagem auxilia na soberania profissional, contudo suas atuações se deparam contidas ao gerenciador das instituições de saúde.

De acordo com Fernandes *et al.* (2009), uma das problemática sofrida pelo gestor da UBS é a falta da comunicação, igualmente como a falta de compromisso dos funcionários para realizar seus afazeres, constituindo que alguns não se harmonizam no aspecto de profissional mencionado pela portaria da APS. Coincidindo ao exposto, entre as dificuldades, existem também a falta de tempo para reuniões, falta de punições para o servidor público, falta de estrutura adequada, entre outros.

Com isso, as dificuldades demonstradas visam a suspensão de uma comunicação entre a equipe (PEDUZZI *et al.*, 2011).

Mais um ponto relevante é a questão do RH e a perda de profissionais, proporciona uma dificuldade no trabalho do gestor da UBS, sendo assim, assumindo numerosas funções, causando sobrecarga de atividades e atrasando o atendimento ofertado aos usuários. Congregado a isso, surge à carência de recursos materiais e infraestrutura, trazendo grande falta de materiais para desempenhar atividades e exames, fazendo com que os profissionais deixem de oferecer os serviços para os usuários, ocasionando desagrado da população (FERNANDES; CORDEIRO, 2018).

Ainda em concordância com Fernandes e Cordeiro (2018) a rede de informação é outro desafio enfrentado pelo profissional enfermeiro, fazendo com o que o mesmo deixe de manter o sistema pelo meio de relatórios e notificações, fazendo com que vários relatórios que não tenham desígnios específicos para tomar o tempo do gestor de estar ampliando outras agilidades. A baixa remuneração ligada com as competências e funções é sem dúvidas o maior índice de insatisfação, causada pelo cargo.

A contribuição do arquétipo antigo de gerência, à organização do serviço na área da saúde, no decorrer do tempo, tem gerado efeitos negativos que atrasam o processo de trabalho. Dentre eles, menciona as dificuldades para contestar prontamente às indigências dos usuários e dos trabalhadores, intervindo de forma expressiva na qualidade dos serviços apresentados, sendo desenvolvido, mecanicamente, sem maiores junções com os usuários e com as dificuldades do cotidiano (SPAGNOL, 2007).

Em vista disso, Gomes *et al.* (2016), afirma que os problemas são nítidos, o enfermeiro ainda cumpre papel categórica e motivador para sua UBS, ficando à frente de responsabilidades estratégicas, pois os enfermeiros que mais adapta-se e têm capacidades técnicas, inclusão, compromisso, segurança e responsabilidade na atuação das atribuições gerenciais instituídas.

Para ultrapassar as barreiras, o líder tem que saber trabalhar em equipe ampliando conhecimentos e agilidades do grupo, desejando obter acréscimo contínuo, transformando indispensável as melhorarias das aptidões técnicas e gerenciais no aprendizado profissional, articulando como os intérpretes e participando da gestão de forma democrática. O apoio organizacional para uma gestão imperativa e de educação continuada, requer decorrer por temas como gestão de pessoas,

planejamento estratégico, intervenção de conflitos, e melhoria na qualidade dos serviços dedicados aos usuários (BEZERRA *et al.*, 2021).

Considerando isso, as dificuldades do enfermeiro gerencial, vem cada vez mais crescendo gradativamente e atribuindo consigo mais compromisso na profissão, a enfermagem é uma função causadora da assistência e coordenação de saúde, fazendo com que leve em conceito a atenção básica, pois é o enfermeiro que fica responsável por supervisionar a equipe, e exercer ações que visam a saúde do usuário, assim integrando ao modelo de saúde vigente (OLIVEIRA *et al.*, 2012).

Para Bezerra *et al.* (2021), o objetivo constante da gestão é a busca pela qualidade do atendimento, assim sendo, importante que o gestor apresente um planejamento e esteja envolvido para que ele seja alcançado, da mesma forma que a universalidade.

Contudo, os enfermeiros, tem como entendimento a assistência em enfermagem fundamentada pelo preparo da estrutura de serviços, e persuadida pela Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE). Com isso, o processo de enfermagem comprova as doutrinas do SUS, como também a apropriação da soberania profissional e a qualidade na assistência (DINIZ *et al.*, 2015).

Nota-se que o entendimento do enfermeiro quanto ao gerenciamento é conclusivo para o desenvolvimento de sua estruturação profissional no âmbito administrativo. Mesmo no dia a dia assistencial, ter gerenciamento é ter apoio lucrativo para o desenvolvimento de tarefas, significando na assistência e gerência tendo o dobro de acesso para o revigoramento da estratégia, do vínculo fazendo progresso na ABS (SOUSA, 2018).

Por tanto, Nunes (2017) afirma que não há uma receita pronta para gerenciamento dos serviços de ABS, pois cada território possui uma realidade própria, tais como organização social, estrutura, conflitos, perfil epidemiológico e demográfico. A gerência técnica é imprescindível para uma melhor aplicação dos insuficientes recursos, preparo das equipes e das atuações de saúde, demonstrando o plano nacional de atenção à saúde em ações para a população garantindo o manidestro do cidadão à saúde.

Para controverter as dificuldades na gestão, é efetivo a conexão entre gerência e gestão municipal, não podendo ficar limitada as ocasiões em que surgem os obstáculos. Necessita fundar-se o compromisso e conhecimento dos indivíduos incluídos com a consolidação de atuações na APS, com as diretrizes de integralidade,

universalidade e equidade. O custeamento da estrutura e insumos indispensáveis estão aliados à duração da gestão na organização do trabalho e da equipe, devendo ser expressos a um projeto que solicite a saúde como direito, como solicitado pelo SUS (NUNES *et al.*, 2018).

Em sucessão dos dias as equipes de estratégia de saúde da família (ESF), encaram fatores que interferem negativamente as técnicas de trabalho, entre eles: quantidade de profissionais insuficiente, hierarquização organizacional rígida, trabalho não qualificado, vultosa distinção social entre os componentes de equipe, falta de colaboração entre os profissionais, além da dificuldade na definição de colaboradores, ocasionando uma alta rotatividade (PERUZZO *et al.*, 2018).

É de suma importância que os gestores distingam os problemas que ocorrem durante o exercício da gestão para que fiquem preparados para enfrentá-los, pois como se sabe, a ausência de planejamento afeta todo o processo de gerência, ocasionando em ações desnecessárias ou gastos supérfluos. Quanto ao trabalho em equipe, é preciso que os gestores estejam atentos e com finalidade de se evitar os conflitos (BEZERRA, 2021).

Portanto, soluções como, ter empatia, distinguir as necessidades, saber ouvir, perspectivas dos funcionários, ser adaptável e saber habituar-se com saídas imperfeitas, é fundamental para incentivar suas equipes e efetivar-se sua agenda. O modelo gerencial comunicativo é uma estratégia eficiente para se utilizar nas soluções de interferências entre as equipes e também no trabalho da unidade (LOCH 2019).

2.2 PRÁTICAS DE GESTÃO

Para a Sociedade Brasileira de docentes, ser um gerente vai muito além do que administrar, é ter a desenvoltura de encontrar e usufruir dos pontos fortes de cada contribuinte. Além de garantir no bom desenvolvimento, facilitar a comunicação entres os mesmos, motiva-los, lidera-los, são algumas características de bom gestor (MATTA, 2013).

O trabalho do profissional enfermeiro forma diferentes expansões, estimadas contingente e dependentes, dentre elas, se destaca a ampliação assistencial e a gerencial. Os afazeres do enfermeiro possuem prioritariamente como marca o núcleo do cuidado, não pode existir afastamento entre a ampliação assistencial e a gerencial, porque existiria implicação na assistência concretizada, fazendo assim uma gerência do cuidado e um método dinâmico, vinculado e sistemático (LANZONI, 2015).

Uma consideração formulada por Christovam, Porto e Oliveira (2012) mostra que a gerência do cuidado pela enfermagem é composta por definições que afrontam e ao mesmo momento se aproximam e se concluem, versando em ações relacionadas a conduzir e a cuidar em uma conexão dialético e não dicotômico.

Na pratica, a gerência em enfermagem é destacada por algumas aptidões, habilidades e atitudes, tais como: competência de mediar confusões e formar relações; disponibilidade; catar o autodesenvolvimento do seu grupo; trabalhar em equipe; acolher às ações da organização; desempenhar a liderança; planejar; organizar; assumir iniciativas com base no pensamento crítico e concentrado; persuasão; criatividade, atração pelo novo e competência para enfrentar dificuldades; adquirir obrigações e ter visão ardilosa. Encontra-se três tipos de capacidades fundamentais para o gerente:

Capacidade técnica: é fundamentada em utilizar conhecimentos, práticas, técnicas e equipamentos para cumprimento de seus deveres, através do conhecimento profissional. Capacidade humana: é fundamentada pela habilidade e pela percepção de lidar com pessoas em equipe, trabalhando com a influência mútua entre pessoas e envolvimento com a comunicação, motivação, coordenação, liderança e a solução de conflitos grupais ou pessoais, buscando participação, cooperação, e envolvimento dos indivíduos (CHIAVENATO, 2010).

Já na capacidade conceitual: é fundamentada pela habilidade de liderar as ideias e conceitos abstratos, além de estar unida ao pensamento e raciocínio, para diagnosticar situações e estabelecer opções de solução para as dificuldades, e identificar ocasiões onde nenhuma pessoa avista coisa alguma. Estas três capacidades solicitam habilidades pessoais diferentes, as quais demonstram características de quem é adequado para avaliar uma situação, oferecer soluções e definir os assuntos ou dificuldades, compondo, assim, o maior legado individual do administrador: sendo seu fundamental intelectual (CHIAVENATO, 2010).

A APS tem correlação através da percepção e da categoria do método de trabalho, os enfermeiros na formação de elo e respeito tendo sempre resposta positiva e disposição profissional para solução do problema daqueles que procuram os serviços básicos de saúde na esfera pública. No entanto há ocorrência de troca de vivências e atitudes, gestos metafóricos que podem se manifestar de forma positiva e negativa (GARUZI *et al.*, 2017).

Dessa maneira, tem acontecido no acolhimento favoráveis avanços, no sentido de sair das relações de assistencialismo burocrático, visando a incorporação do sistema de atendimento da atenção primária, possibilitando o bem-estar físico, mental, social e cultural do usuário, mostrando cuidado mais humano dos profissionais em relação ao atendimento. Isso muitas vezes até pode minimizar os resultados deletérios (maléficos, prejudiciais) proveniente de instalações e espaço físicos construídos nos padrões de qualidade (GARUZI *et al.*, 2017).

No entanto, a Portaria nº 2.436, descreve que o perfil de um gerente da APS, necessita ser um profissional qualificado, de preferência com nível superior, que tenha por objetivo colaborar para o refinamento e capacitação do trabalho nas UBS, desenvolvendo a atenção proporcionada pelos enfermeiros dos grupos à população, assim garantindo educação continuada, e essencialmente o refinamento da referência para os fatos eletrônicos (BRASIL, 2017).

Portanto, para um eficaz entendimento sobre as práticas de gestão, foi exposta uma figura com as características fundamentais para uma gerencia ativa em meio os desafios enfrentados na UBS (Figura 1). A figura foi organizada conforme o perfil do enfermeiro gerente.



Figura 1- Características Fundamentais do Enfermeiro Gerente de uma UBS. Fonte: Soares (2019).

2.2.1 Planejamento / Organização

O planejamento e a organização da equipe, torna-se essencial para a condição e a função das atuações em saúde, autêntico nas bases de sustentação das táticas da gestão do cuidado, proporcionando um clima de sobrevalorização dos procedimentos assistenciais, educacionais e gerenciais que abrangem os usuários. Contextualizando na organização do cuidado, garantindo a universalidade de acesso e a integralidade da Atenção em Saúde (GALAVOTE *et al.*, 2016)

O planejamento juntamente com a organização tem função essencial no direcionamento de ações para que se obtenham os objetivos traçados. Sem planejamento, as tarefas acontecem por desinteresse e os serviços são elaborados de maneira desarticulada (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015).

O enfermeiro é um profissional qualificado para praticar o gerenciamento de um sistema de saúde com avanços e fracassos em busca de espaços funcionais e visibilidade social. A análise das concepções teóricas sobre as formas de planejar, organizar e gerenciar as tarefas da enfermagem no conjunto da APS possibilita identificar a influência das concepções práticas dos enfermeiros nas dimensões estrutural, específica e individual. Para isso, torna-se fundamental desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes desde o currículo acadêmico até a vida profissional por meio de uma estratégia de educação continuada, treinamentos e desenvolvimento humano (PERES *et al.*, 2013).

O processo do trabalho assistencial de enfermagem utiliza como ferramentas os métodos e técnicas de planejamento e gerência de enfermagem. O intuito do processo de trabalho "Liderar ou ser liderado" é em prol da equipe técnica e com a utilização dos recursos utilizados pelo enfermeiro. É primordial que as novas informações que podem ser utilizadas para compreender e modificar o trabalho do enfermeiro são imprescindíveis para construir uma ação assistencial e gerencial mais sólida (SANNA, 2015).

Planejar é uma agilidade própria do ser humano, pensar em metas futuras e definir táticas para alcançá-las guia o desempenho do indivíduo em todos os lugares. O planejamento, sem dúvidas é a fundamental arma do gerente para coordenação do trabalho. Ressaltando uma ação ligada com os afazeres da equipe e a epidemiologia para delinear a estratégia na comunidade que operam (BAZZO - ROMAGNOLLI *et al.*, 2014).

Para Marquis e Huston (2010), um planejamento adequado deve proporcionar ao administrador um meio de controle e encoraja para se obter um melhor uso dos recursos. Quando for realizar o planejamento o gerente deve reconhecer os objetivos de breve e extenso prazo e as alterações que devem ser realizadas para garantir que os objetivos serão alcançados. Para detectar os objetivos de curto e longo prazo deve-se ter uma análise minuciosa e criatividade.

De acordo com Santos (2007) o planejamento é o primeiro cargo administrativo, porque sem planejamento não se executa a gerência. O planejamento, é um método que pretende assumir decisões precipitadas de eventos futuros e preparar um algoritmo de ação.

Em Concordância, Lacerda, Botelho e Colussi (2016), o sucesso de uma organização se dá pela realização de sua missão, e é essa missão que acrescenta e dirige a ação de todos os seus componentes. Portanto, a gerência de uma organização promove um conjunto de tarefas e atividades concretizadas sequencialmente e de modo consecutivo, cujo papel do planejamento é primordial.

Na concepção de Marquis e Huston (2010) a principal função de organização é, gerar o procedimento mais adequado a ser dado ao paciente, determinar a estrutura para realização de planos e incorporar as atividades para alcançar as metas da unidade. Compreendem também os afazeres dentro da estrutura da organização, abrangência e a finalidade do domínio e da autoridade.

2.2.2 Liderança e Comunicação

Embora os obstáculos, a liderança e a comunicação são alicerce principal para o gerenciamento de qualquer preparo, o método comunicativo é um fator imperativo para afirmar que as atribuições aconteçam de maneira competente e eficaz, precisando acontecer a fim de apresentar informações e compreensões necessárias para guiar as tarefas, sendo assim, cooperação, satisfação e motivação, nos cargos (SANTOS; BERNARDES, 2010).

A gerência e liderança têm comprovado um grande valor na prática de enfermagem, no âmbito do seu trabalho, a prática diária do enfermeiro, encontra-se com diversas situações que estabelecem tomada de decisão, resolução de problemas, flexibilidade, coordenação da equipe, mediação de conflitos, e planejamento para alcançar alvos da coordenação e dos clientes (SIMOES, 2003).

No decorrer dos anos, o marco da liderança veio se desenvolvendo e mostrar suas considerações em variáveis teorias, abrangendo assim, as competências e atitudes ético-profissional de cada indivíduo. A liderança é um ato persuasivo que compreende finalidades comuns para o fundamento organizacional e de atuações transformadoras (FARAH *et al.*, 2017).

Dessa maneira, afirma Chaves *et al.* (2010), que a comunicação é definida como um método que abrange a comunicação e aceitação de mensagens entre uma origem e uma emissora de um destinatário, onde os conceitos são compilados na origem e decodificados no final. Portanto, Liderança e comunicação são pontos indiscutível, para uma gerência eficaz e satisfatória. Esses aspectos é promove o líder, trazendo progresso no espaço de trabalho e consequentemente o entrosamento da população comparecida (SOUSA, 2018).

2.2.3 Humanização

A Humanização se delibera no acúmulo do grau de solidariedade dos distintos atores que constitui a rede SUS, no cultivo da saúde, insister na modificação da cultura do cuidado dos usuários e do gerenciamento das técnicas de trabalho. Entender a saúde com importância e de uso, é apresentar um padrão na atenção do vínculo com os usuários, além de assegurar os direitos da população e seus familiares, além de garantir que eles se posicionem como intérpretes do sistema de saúde por esfera de ações de influência social, certificando também melhores categorias para que os profissionais realizem seu trabalho de modo digno (BRASIL, 2004).

Em vista disso, a política de ações materiais e concretas se constitui em levar as indigências sociais, os anseios e os interesses dos diferentes intérpretes dentro do campo da saúde. Essas atuações políticas têm a competência de modificar e assegurar direitos, constituir novos sentidos, pretendendo assim ter o desafio de se estar construindo e expandindo os ambientes de mudança, para que saibamos caminhar na gerência do SUS que ansiamos (BRASIL, 2004).

Para se ter uma gerência impecável, deve ser elaborada através dos recursos humanos, pois irá possibilitar capacidade interpessoal do enfermeiro gestor, para poder acatar os descontentamentos do dia a dia, transparecendo confiança e empatia para que as atividades sejam produtivas (WEIRICH *et al.*, 2009).

A humanização é um fator indispensável para que o atendimento ao paciente seja feito de forma agradável e profissional, além de preservar a restauração da

dignidade humana, muitas vezes assimilada no convívio do setor da saúde. Uma prática simplista de cuidado, relacionada pela lógica tecno-científica que resulta de uma certa forma na organização do processo de trabalho e na contribuição das relações entre os sujeitos (SATO, 2015).

Dentre as habilidades gerenciais, é imprescindível o gerenciamento de RH, que se qualifica como uma habilidade importante para a visão dos métodos e atividades do enfermeiro como gerenciador na rede básica de saúde. Implementa parte dessas capacidades, a habilidade de encontrar soluções para a diminuição do período de espera por atendimento dos usuários que procuram as UBS (BEZERRA, 2012).

A Humanização supõe a modificação de conhecimentos, contendo os dos pacientes e de seus familiares, levando em consideração a conversa entre os profissionais e suas atitudes de trabalhar em equipe, vale ressaltar que não está referido a um conjunto de pessoas aglomeradas eventualmente para “solucionar” um problema, mas sim para a construção de uma grupalidade que sustente produções coletivas, supondo alteração pelos encontros entre seus membros (BRASIL, 2004).

Ainda em concordância com Brasil (2004), A Política Nacional de Humanização (PNH) favorece o atendimento com qualidade estabelecendo formas de amparo e inclusão do paciente afim de promover a otimização dos serviços, final das filas e a entrada aos demais níveis do sistema.

A PNH ainda está excessivamente concentrada no ambiente hospitalar. Este acontecimento nos faz pensar na necessidade urgente de estender a humanização do atendimento a todos os planos de atenção à saúde da população. Porque os profissionais da atenção básica são os primeiros a serem sensibilizados, entendendo, passando pelo processo de implementação, observando as práticas humanizadas e assim promovendo práticas humanísticas (MARTINS, 2018).

As tecnologias apresentam-se no atual contexto assistencial como uma proposta de mudança de paradigma que permite enfrentar a realidade na relação entre a equipe de saúde e os usuários, destacando-se como um importante elemento de remobilização, necessidades profissionais e de saúde da população (BONFADA *et al.*, 2010).

A implantação efetiva da humanização nas UBS tem como ponto positivo a possibilidade de os profissionais de saúde conhecer o paciente e descobrir suas reais necessidades por meio do acompanhamento contínuo e, assim, se necessário, encaminhá-lo para médicos especialistas e tratamentos mais complexos. Portanto, a

gestão coletiva deve capacitar seus colaboradores das instalações para apoiar os profissionais e aos usuários para criar formas humanizadas neste ambiente (CASATE; CORREA, 2005).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

O presente estudo trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa de levantamento teórico empírico, pretendendo verificar e retratar quais as dificuldades presentes no cotidiano do profissional Enfermeiro nas Unidade Básica de Saúde do município de Itaituba, Pará, Brasil.

Dessa forma, a pesquisa exploratória tem como finalidade adequa-se com a dificuldade, pretendendo torná-lo mais compreensível além de construir hipóteses. Sua idealização tende a ser bastante ajustável, pois considera os mais variáveis aspectos relativos ao caso ou fenômeno analisado (GIL, 2019). No entanto, afirma Oliveira (2018) que a pesquisa exploratória é materializada quando o assunto selecionado é pouco explorado, ficando árduo a elaboração e operacionalização de ideais. Em muitas ocasiões, cujo pesquisa se estabelece em uma primeira comunicação para a produção de um estudo mais aprofundado.

Portanto, pesquisa qualitativa desenvolve uma abordagem ilustrativo do mundo, enquadrando os pesquisadores a examinarem os casos em seus panoramas naturais, buscando compreender os fenômenos em expressão das definições que as pessoas a eles acreditam (DENZIN; LINCOLN, 2006). Seguindo essa série de raciocínio, Vieira e Zouain (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa atribuiu importância fundamental as declarações dos atores igualitárias contido, os discursos e os significados pronunciados por eles, prezando pela descrição planejada dos acontecimentos e dos dados que o cerca.

Nesta perspectiva, o estudo teórico empírico de acordo com Minayo (2007) necessita apreciar a historicidade humana, como por exemplo, respeitando a especificidade da cultura que traz em si e, de forma complexa, as circunscrições das ocorrências de curta, média e longa permanência, expressas em seus bens materiais e simbólicos.

Com isso, para Cajueiro (2015), o estudo de levantamento se caracteriza pelo direcionamento das pessoas cujo comportamento se anseia conhecer, fazendo uma procedência e solicitação de informação a um grupo de acepções abordando o problema estudado. Portanto a pesquisa de levantamento consiste em alcançar dados ou informação sobre as qualidades ou conceitos de um grupo de pessoas, propondo assim como emissário de alguma população em termos estatísticos (MEDEIROS, 2019).

3.2 LOCAL DE COLETA

A pesquisa foi desenvolvida em 12 UBS do município de Itaituba, Pará que está situado nas devidas coordenadas geográficas: 04° 16' 24" S e 55° 59' 09" W. Sua altitude é de 45 m em relação ao nível do mar, ocupando um espaço de 62.111,60 Km², delimitando-se de acordo com a geografia ao Norte: com o município de Aveiro; ao Sul: com o município de Jacareacanga; a Leste: com Altamira, Rurópolis, Novo Progresso e Trairão e a Oeste: com Jacareacanga e o Estado do Amazonas (IBGE, 2010).

Para melhor visibilidade da localização foi produzido uma imagem onde mostra os locais das UBS'S do Município de Itaituba – PA (Figura 2).

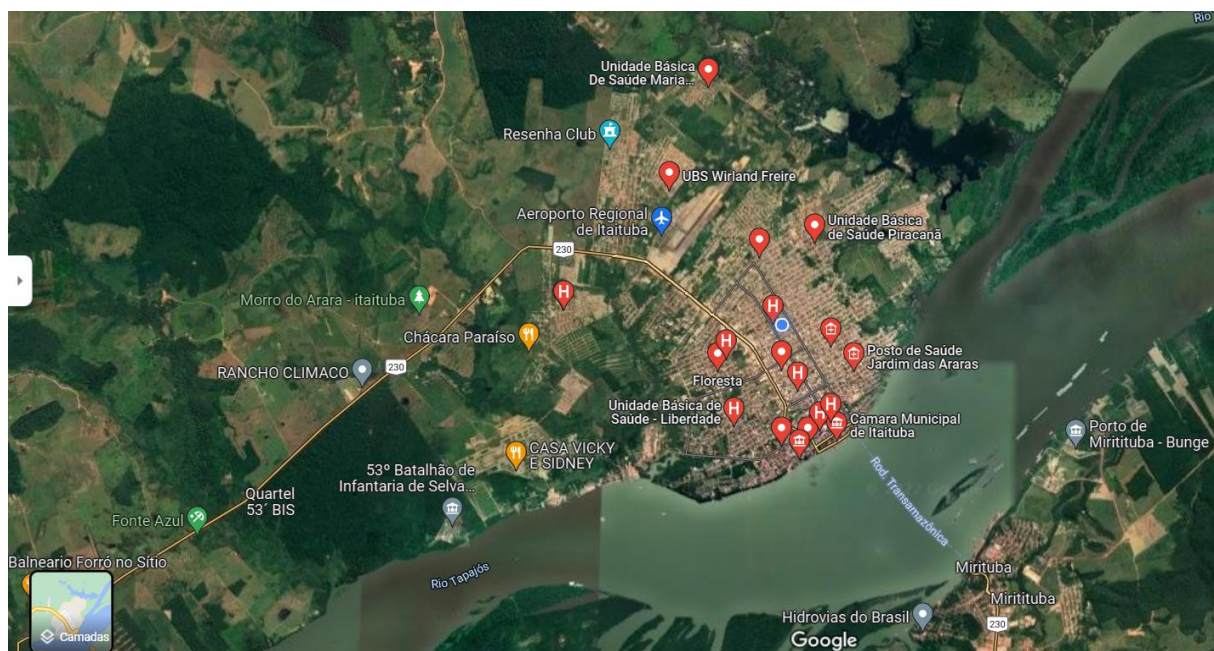


Figura 2 – Localização das UBS's de Itaituba – PA. Fonte: Google maps (2022)

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo foram 12 enfermeiras gerentes das UBS do Município de Itaituba, Pará, Brasil. Sendo importante ressaltar que todas concordaram em participar da pesquisa e contribuíram respondendo o formulário adequadamente.

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados foram colhidos no período entre os meses de outubro de 2022 a janeiro de 2023 através de um formulário. No qual foram coletados os dados sociodemográficos dos entrevistados como: idade, sexo, raça e processo de recrutamento.

Dessa maneira, o formulário foi composto de 08 perguntas subjetivas, para coletar informações que foram aplicados como principal fonte de dados na construção dos resultados. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o formulário é a relação face a face entre pesquisador e o informante, sendo o roteiro de perguntas preenchido pelo pesquisador no momento da entrevista, facilitando para obter informações de todas as classes sociais até mesmo dos analfabetos.

As entrevistas com as enfermeiras participantes foram realizadas individualmente com tempo previsto de aproximadamente 15 a 20 minutos com cada um. Foram gravadas pela pesquisadora para que não haja perda de informações pertinente e, foi transcrita e digitadas no Microsoft Word 2016 para realização dos dados. Por pontos éticos e para conservar sigilo dos dados os participantes foram apontados por códigos: E1, E2, E3 etc.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Durante a construção e condução do estudo, todas as normas foram seguidas para assegurar as informações obtidas, a privacidade e a descrição. Essas informações coletadas foram usadas apenas para fins de pesquisa. Os dados foram organizados em quadros com ajuda do software Microsoft Excel versão 2016, para melhor observação dos resultados e discussão.

Este estudo seguiu as diretrizes e critérios estabelecidos na Resolução do Conselho de Saúde 466/12, que consideram: respeito à decoro com a pessoa humana e amparo aos indivíduos da pesquisa, engenhosidade e compromisso ético. Todo desenvolvimento e evolução deve sempre respeitar a dignidade, a independência e a soberania das pessoas e da sociedade (BRASIL, 2012).

3.6 CRITÉRIO DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Define-se como critérios de inclusão as enfermeiras gerentes das UBS do município de Itaituba – PA, que esteve presente na unidade no momento da pesquisa, e certamente aos que concederam seu consentimento expresso para participar do estudo. E como critério de exclusão, as enfermeiras que estavam de folga, férias, atestados ou as que por ventura vir a se recusar de participar da pesquisa exposta, sendo anulada imediatamente suas informações.

3.7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram estudados pelo método de análise de conteúdo. A análise dos resultados é um anexo de utensílios de invento metodológico em incessante aperfeiçoamento, que se cultivam a discursos muitos variados (BARDIN 2006).

Esse tipo de técnica compreende três etapas: a primeira etapa, denominada pré-análise, é a fase que abrange preparo do material que irá ser analisado com vistas a torná-lo operacional, organizando as ideias iniciais. Na segunda etapa, é a exploração do material, que irá dizer a respeito à união do material para a definição de classes de análise, sendo uma etapa muito importante pois irá contribuir para o aumento das interpretações. Na última e terceira fase representa o procedimento dos resultados, dedução e interpretação, nesta etapa acontece a condensação e a evidência das informações para apreciação, resultando nas interpretações inferenciais (BARDIN, 2006).

3.8 ANALISE DOS RISCOS E BENEFICIOS

O desenvolvimento do presente estudo abonou uma alta probabilidade de causar conhecimento sobre as dificuldades no gerenciamento de enfermagem nas UBS do município de Itaituba – PA, tendo como objetivo relatar as dificuldades que o enfermeiro encontra em gerenciar uma UBS, e especificamente conhecer quais as práticas de gestão que são utilizadas.

O benefício dessa pesquisa será discorrer sobre um assunto muito importante para a valorização do profissional em enfermeiro, dentro de um aspecto de gerenciamento com foco na ABS. Trazendo uma gama de conhecimento científico através de dados primários alinhados com dados secundários bibliográficos que auxiliam na estruturação de qualquer pesquisa acadêmica.

Quanto ao risco, toda pesquisa necessita de determinado cuidado especialmente quando se aborda de uma pesquisa com dados humanos, no qual é primordial trabalhar com ética e respaldo. Além disso, o cuidado com os direitos autorais dos artigos utilizados para montar diversos tópicos dessa monografia.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta etapa, apresenta os resultados dos dados coletados através dos formulários, juntamente com as enfermeiras que participaram deste estudo. Após a leitura cautelosa dos questionários os dados foram avaliados e apresentados sob a forma de quadros, visando responder aos objetivos propostos na pesquisa.

A primeira análise foi o perfil sociodemográfico, todas as participantes foram identificadas por E1 à E12 (Quadro 1).

Quadro 1- perfil sociodemográfico das Enfermeiras das UBS do Município de Itaituba – PA.

ENFERMEIRAS	IDADE	SEXO	RAÇA
E1	26	F	Pardo
E2	35	F	Pardo
E3	42	F	Pardo
E4	35	F	Pardo
E5	40	F	Pardo
E6	47	F	Pardo
E7	32	F	Pardo
E8	29	F	Pardo
E9	40	F	Pardo
E10	59	F	Pardo
E11	40	F	Pardo
E12	32	F	Pardo

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

Com relação ao perfil sociodemográfico dos sujeitos da pesquisa, a predominância dos profissionais foi do sexo feminino sendo 100% (número=12), com idade entre 26 anos a 59 anos, tendo predominância a raça parda entre as mesmas.

Entrevistas feitas por Corrêa *et al.* (2012) com, 89 enfermeiros no município de Cuiabá, capital do estado de Mato Grosso, no qual obtiveram a maior parcela 88,6% (n=78) do sexo feminino e 11,4% (n=22) do sexo masculino. Sendo em sua maioria 79,1% (n=70) do total, jovens na faixa etária de 26 a 30 anos, contudo, a segunda concentração mais expressiva ficou na faixa etária de 46 a 60 anos, com 35,1% (n=19) do total, tendo como raça predominante Pardo.

Portanto, os resultados achados no município de Itaituba – PA se assemelham com os dados de Corrêa *et al.* (2012) tendo predominância o sexo feminino a raça parda, porém nas idades não corroboram.

Historicamente, a enfermagem tem sido marcada como uma profissão com maior percentual de profissionais do sexo feminino, uma profissão dominada por gênero tão subestimado. Predominadas por mulheres com idades entre 30 a 40 anos, verificamos que, existe um vínculo histórico entre essa superioridade e o cuidado das mulheres, sendo essa uma atividade referência da profissão baseado em uma ciência que vem evoluindo ao longo das décadas (MEYER, 2002).

Seguindo esta linha de pensamento, Donoso (2000) observa que a enfermagem sendo uma profissão predominantemente feminina, oferece oportunidades para as mulheres liderarem e abordarem questões sobre a sua capacidade gerencial nesse campo. As mulheres têm sido historicamente responsáveis pelos cuidados ao paciente, sendo linha de frente no atendimento, e resolutividades dos setores. Desse modo, o trabalho destinado as mulheres gestoras de UBS, é principalmente organizar as atividades do manejo de assistência à saúde, organizar e planejar tarefas educacionais, preventivas para poder aplicar no seu cotidiano, organizar seu ambiente de trabalho assim como organizar seus colaboradores com intuito de alcançar produtividades.

Assim, Pimentel (2011) destaca que as UBS se caracterizam por um atendimento mais humanizado e mais centrado nos usuários e não somente nas suas patologias, representando um atendimento mais holístico, onde o enfermeiro atuante nesta área realiza uma gestão fundamental que é o ofício da sua profissão. Estabelecendo ações que vão infundir aspectos preventivos e de educação em saúde

para aprimorar o autocuidado dos pacientes que são consultados, possibilitando um prognóstico patológico mais eficiente.

No entanto, foi questionado para as enfermeiras, qual foi seu processo de recrutamento de trabalho, para gerenciar uma UBS, as respostas apresentadas na fala dos formulários estão expostas a seguir (Quadro 2).

Quadro 2 – Processo de Recrutamento das Profissionais Enfermeiras Gestoras das UBS do município de Itaituba – PA.

E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11 e E12	<i>Processo Seletivo</i>
E1 e E3	<i>Outros: Indicação</i>
E10	<i>Concurso Público</i>

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

De acordo com demonstrado com as respostas, há uma predominância de recrutamento tipo processo seletivo, sendo 75% (n=9), já 17% (n=2), dizem ter sido através da opção outros\indicação e 8% (n=1) afirma que foi através de concurso público.

Silva e Valdevino (2020), realizaram um estudo de revisão literária através de pesquisas bibliográficas, utilizando livros de autores consagrados, pesquisa na internet e artigos já publicados. Chegaram à conclusão que o processo de recrutamento mais utilizado é o processo seletivo, tendo vários elementos e conceitos inseridos ao longo do desenvolvimento trazendo uma percepção do quão necessário é esse processo.

Os dados encontrados nas UBS do Município de Itaituba – PA, corroboram com a pesquisa de Silva e Valdevino (2020), pois o mesmo relata que o processo seletivo é o regime de trabalho mais utilizado pelos profissionais ao geral.

Portanto, o processo seletivo foi entendido como um método que visa escolher candidatos para cargos em aberto, identificando os candidatos selecionados aquele que preencha todos os requisitos estabelecidos para o cargo (SILVA; VALDEVINO, 2020).

A indicação de profissionais para vagas é um dos métodos mais utilizados no mercado de trabalho, mas receber uma proposta de inserção não significa aceitação imediata para uma vaga, pois o setor de RH ainda tem a função de analisar os concorrentes e captar o perfil para montar uma equipe de talentos e executar satisfatoriamente as ações referentes ao cargo (NOBRE, 2023).

O concurso público, por outro lado, envolve uma escolha transparente e abrangente entre os candidatos ao ingresso em instituições, e também cria uma estreita ligação com o princípio da eficiência, portanto, a escolha é suficiente para aceitar os candidatos qualificados a prestar os serviços se tornando servidores públicos, sendo sempre baseado em etapas de proficiência eliminatória dos indivíduos que desejam a vaga (NOVO, 2023).

Portanto, foi questionado para as enfermeiras quais as dificuldades encontradas para gerenciar uma UBS. As falas foram sumarizadas conforme apresenta o quadro 3.

Quadro 3 - Dificuldades encontradas para gerenciar uma UBS no município de Itaituba – PA.

E1, E3, E5, E6 e E8	<i>Excesso de trabalho</i>
E2 e E12	<i>Falta de compromisso dos funcionários</i>
E4	<i>Falta de compreensão da comunidade</i>
E7, E9 e E10	<i>Carência de estrutura da UBS, recursos materiais e recursos humanos</i>
E11	<i>Gerenciar e prestar assistência ao mesmo tempo</i>

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

De acordo com as respostas das enfermeiras participantes, notou-se que a maioria 41,67% (n=5) relatam ter como dificuldade o excesso de trabalho, enquanto 25% (n=3) afirmam ser carência de estrutura da UBS e de recursos materiais como

empecilhos, e 16,67% (n=2), dizem ser a falta de compromisso dos funcionários, 8,33% (n=1) expõe a falta de compreensão da comunidade, 8,33% (n=1) descreve como dificuldade o gerenciar e prestar assistência ao mesmo tempo.

Braghetto *et al.* (2019) concretizaram um estudo com 12 enfermeiros de UBS, no Distrito de São José do Rio Preto, interior de São Paulo, tendo como resultado no âmbito das dificuldades, surgiram quatro núcleos de definição, sendo excesso de trabalho 33,33% (n=4), alta demanda espontânea 25% (n=3) recursos humanos escassos 25% (n=3) e educação permanente reduzida 16,67% (n=2).

Sobre as dificuldades pelos enfermeiros é sintetizada nas pesquisas de Macedo *et al.* (2022), onde realizaram um estudo com 27 enfermeiros gestores de UBS na cidade de Divinópolis-MG, demonstrando que as principais dificuldades relatadas pelos participantes foram: falta de capacitação para aplicação do processo de enfermagem 30,7% (n=11), sobrecarga de trabalho 26,8% (n=7), falta de espaços físicos para realizar a consulta de enfermagem 11,4%(n=3), desvalorização do profissional enfermeiro 7,7% (n=2), falta de tempo e falta de apoio e incentivo da gestão 7,8% (n=1), falta de rotina para aplicar o processo de enfermagem e dificuldades em encontrar um diagnóstico de enfermagem (DE) adequado para o problema de saúde identificado com 7,8% (n=1), Falta de apoio e incentivo da gestão 3,9% (n=1), resistência da equipe em aderir ao PE na rotina de trabalho 3,9%(n=1).

Lima *et al.* (2021) concretizaram um estudo com 12 enfermeiros gestores de UBS na cidade de Redenção – PA, tendo como principal dificuldade descrita a falta de estrutura e equipamentos adequados 37,5% (n=3), falta de capacitação profissional, 25,0% (n=2), falta de incentivos e apoio do poder público 25,0% (n=2), falta de comprometimento dos funcionários 12,5% (n=1), sobrecarga de funções administrativas 12,5 (n=1), falta de comunicação 12,5 (n=1), ativismo no trabalho 12,5 (n=1), adaptação pessoal nas mudanças 12,5 (n=1), atender o paciente e gerenciar o setor 12,5 (n=1).

Portanto, os resultados de Braghetto *et al.* (2019), coincidem com os resultados achados no município de Itaituba – PA, ressaltado o excesso de trabalho como a principal dificuldade, vale ressaltar que os achados dos autores Macedo *et al.* (2022) e Lima (2020), se assemelha aos demais resultados também relatado na pesquisa.

Desse modo, Silva (2019) afirma o gerente é responsável por coordenar todos os processos técnicos e burocráticos da unidade. Ele se entende e se posiciona como gestor de processos e por isso precisa entender, no mínimo de todas as rotinas,

políticas que envolvem a saúde e os conhecimentos especializados de cada setor. Tendo como sua maior dificuldade a intervenção de conflitos, consistir em uma atividade que exige muito esforço para acontecer e surtir efeito.

Mediante o cenário, ser líder é uma tarefa difícil e exaustiva, isso fica evidente quando analisamos as competências exigidas para o trabalho do enfermeiro de acordo com suas diversas funções relacionadas à gestão de entidades, infraestrutura, planejamento, gestão de RH e até atividades técnicas e políticas. O trabalho do supervisor é solitário, exaustivo e se baseia em uma responsabilidade gritante com todos os funcionários que são geridos (SILVA, 2019).

Sobre exaustão de acordo com Furukawa e Cunha (2011), ter um trabalho exaustivo como o do enfermeiro, dificulta a liderança, deixa a desejar em alguns pontos importantes e traz resultados negativos para o gerenciamento da UBS, além de afastá-lo da assistência, organização do cuidado, observação e liderança da equipe. Destacando também que os serviços assistenciais disponibilizados pela enfermagem de forma adequada privilegiam o crescimento profissional.

Assim, o enfermeiro enfrenta diversos problemas de gestão, tais como: dificuldades no relacionamento interpessoal, aceitação no coletivo, profissionais desatualizados, inexperiência, falta de recursos devido à prontidão para atuar no mercado de trabalho ou em formato gerencial. Posto isso, acabam afetando o relacionamento com a equipe que precisa ter discernimento para modular toda a ação de atendimento que acontece diariamente em uma UBS (SANTOS; SILVA; SANTOS, 2021).

Segundo Araújo e Martins (2014) relatam que as dificuldades apresentadas na questão da qualidade do atendimento nas UBS não estão apenas relacionadas à interrupção do trabalho da enfermagem, mas o problema é muito mais amplo e inclui a interação de fatores sociais, políticos e econômicos. Em consenso com essa informação, Loch (2020) verificou que a gestão nas UBS é complexa e estressante e cada unidade deve ter seu próprio método, para trazer novas perspectiva para gerencia, e conseqüentemente o aumento da liderança e educação em saúde.

Diante do exposto, é notório que são muitas os fatores que dificultam o profissional enfermeiro em prestar um atendimento de qualidade, seguindo essa linha de pensamento, foi discutido para as enfermeiras, quais as práticas de gestão que eles utilizam na sua UBS para oferecer um bom atendimento aos seus pacientes, as falas foram explanadas e expostas no quadro 3.

Quadro 4 - Práticas de gestão utilizadas nas UBS do município de Itaituba – PA.

E1, E2, E3 e E4	<i>Planejamento</i>
E5 e E6	<i>Humanização</i>
E7 e E10	<i>Comunicação e organização</i>
E9	<i>Capacitação dos funcionários nas realizações de ações</i>
E8	<i>Supervisão dos colaboradores</i>
E12	<i>Estratégias de saúde</i>
E11	<i>Reuniões mensais</i>

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

Nota-se que 33,33% (n=5) relataram os aspectos: planejamento, 16,69% (n=2) destacaram a humanização, 16,66% (n=2) comenta sobre a comunicação e organização, 8,33% (n=1) diz sobre a capacitação dos funcionários e realizações de ações, 8,33% (n=1) articula as estratégias de saúde, e 8,33% (n=1) narra reuniões mensais.

Soder *et al.* (2020), concretizaram um estudo com 13 enfermeiros gestores de UBS de cinco municípios da região noroeste do Rio Grande do Sul, onde se obteve um percentual de 46,15% (n=6) dos enfermeiros relatando que o planejamento é a essencial pratica de gestão, enquanto cinco dos enfermeiros tendo percentual de 38,46% afirmaram que é a organização pelo fato que os profissionais impõem os resultados necessários para a qualidade da atenção e 7,69% (n=1) diz ser avaliação, pois as práticas adotadas permite a análise dos resultados obtidos.

Em vista disso, percebe-se que o estudo de Soder *et al.* (2020) coincidiu com os dados obtidos no Município de Itaituba – PA, ressaltando a prática do planejamento sendo a mais utilizada pelos enfermeiros de UBS.

No entanto, Soder *et al.* (2020) afirma que, é primordial planejar a gestão como uma dinâmica organizacional, visto que, esses profissionais manifestam uma preocupação com a organização do cuidado apoiada na linha de prevenção de doenças e promoção da saúde. Nesse sentido, o processo organizacional enfatiza a qualidade das atividades voltadas para a população, pautadas na assistência e gestão, comunicação e ação no cenário da saúde individual e coletiva. Além disso, uma perspectiva pautada na precaução de doenças e na promoção da saúde, mostrando que as estratégias e atribuições da equipe são sustentáveis para gerir o cuidado com qualidade.

O estudo ainda destaca a importância do cuidado centrado no usuário e confirmam que a enfermagem e a equipe multiprofissional são os elementos mais importantes para compensar o processo da ABS. Nesse balanceamento, identificar os pontos fracos e fortes da ocupação protegendo as estratégias e atividades relacionadas à organização do cuidado, ameniza os caminhos recurvados da coordenação dos serviços, afinidades internas e externas do conjunto de saúde e usuários, mantendo o clima em equilíbrio na relação entre pessoas e setores pode proporcionar um desenvolvimento constante de qualidade, o que entrega resultados esperançosos na resolutividade das atividades que ocorrem pela rede de saúde (SODER *et al.*, 2020)

O processo da prática de gestão em enfermagem enfatiza uma série de competências, habilidades e atitudes, como por exemplo: a capacidade de mediar conflitos e construir relacionamentos interpessoais, disponibilidade, buscar o desenvolvimento de sua equipe, supervisionar a equipe, ter estratégias de saúde, atender aos requisitos da organização, reuniões mensais e exercer a liderança. Em consenso, com outros aspectos, tais como: organização; tomada de decisões com base no pensamento crítico e reflexivo; persuasão; criatividade, atração pelo novo e capacidade de enfrentar desafios, carregando a responsabilidade e a visão estratégica do manejo gerencial.

(CHIAVENATO, 2010).

Em vista disso, para Soares (2019), o perfil do gestor é essencial para uma ação ativa em meio aos desafios da UBS como práticas de gestão, humanização,

organização, planejamento, liderança e comunicação. Alves, Pereira e Cavalcante (2018) destacam que a liderança se refere às ações de gestão de uma organização ou grupo de pessoas. As tarefas mais comuns desempenhadas pelos fiscais são: planejamento, treinamento e educação continuada nas equipes de saúde, monitoramento e avaliação dos serviços, educação em saúde e atenção à saúde nos programas do Ministério da Saúde normalmente encontrados nas UBS.

É nítido que o gerenciamento é indispensável numa UBS, em vista disso, foi exposto aos profissionais atuantes qual a principal importância de um gerente no seu local de trabalho, as respostas foram condensadas demonstradas a seguir no quadro 5.

Quadro 5 – Importância de um gerente nas UBS do município de Itaituba – PA.

E1, E2, E4, E6, E8 e E10	<i>Coordenação do setor</i>
E3 e E5	<i>Liderar equipe</i>
E9 e E11	<i>Delegar as tarefas</i>
E7	<i>Fortalecer a atenção à saúde prestada</i>
E12	<i>Garantir o planejamento em saúde</i>

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

Mediante as falas percebe-se que 50% (n=6) destacam a importância da gerência através da coordenação do setor, enquanto 16,68% (n=2), afirmam que a importância é liderar a equipe, tendo 16,66% (n=2) relatando a importância em delegar as tarefas, 8,33% (n=1) diz ser no fortalecimento da atenção à saúde e 8,33% (n=1) relata ser a garantia do planejamento em saúde.

Bloise (2015), realizou um estudo de revisão literária no Município do Rio de Janeiro, utilizando 20 artigos, destacando-se como principal importância a liderança e planejamento no trabalho em equipe.

Os dados da pesquisa realizada em Itaituba – PA, não corroboram com os achados do o estudo de Bloise (2015), pois nas falas explanadas em seu estudo têm-se como resultados primordial a liderança da equipe, enquanto os resultados da pesquisa mostram como importância da gerencia na coordenação do setor.

Segundo Madureira *et al.* (2016), quando se trata do gerenciamento de uma UBS, a visão do gerente deve se estender a múltiplas dimensões, pois a proposta da atenção primária à saúde é justamente aumentar o cuidado para o usuário holisticamente. Portanto, devem analisar o contexto em que estão inseridos, bem como os problemas apresentados, possíveis riscos e agravos, considerando que a convivência com a população assistida implica saberes, práticas, mitos, tabus e representações, que por vezes fazem parte dos aspectos coletivos da subjetividade e fogem da racionalidade científica.

O enfermeiro gerente de UBS tem funções importante nas atribuições dos serviços como o de planejar, direcionar, coordenar e controlar ações realizadas pela equipe, além de distribuir atividades para seu grupo, e necessita também conferir informações e destrezas técnicas, administrativas e psicossociais, para articular a equipe de trabalho e oferecer qualidade nos resultados para os usuários (BAZZO-ROMAGNOLLI, 2014).

Na enfermagem pode-se aprender e praticar o cuidado de diversas formas, o que favorece seu desenvolvimento na UBS, pois nesses ambientes a enfermagem deve ser efetiva, social e adaptável à realidade de todos. Estabelecendo uma assistência continuada que possibilite o manejo adequado de todas as abordagens preventivas e de tratamento à saúde (MADUREIRA *et al.*, 2016).

Hoje, a gestão se caracteriza pelo fato de terem sido assumidas mais atividades administrativas, além de atividades de apoio direto, sobrando pouco tempo para a coordenação técnica do grupo. Os dirigentes do SUS são os representantes do poder executivo nas três esferas, cada estrutura tem sua própria organização e gestores em vários cargos de chefia que participam da organização do SUS, reagindo de acordo com as atribuições estabelecidas em regulamentos especiais que foram construídos (PERTILE, 2020).

Sousa (2018) delibera que a liderança é a excelência na organização e gestão em qualquer campo de trabalho. Dado que, atuar como líder significa responsabilidade e comprometimento no que faz e acima de tudo liderança, autonomia e tomada de medidas positivas em benefício da comunidade e da unidade de saúde junto com a equipe. No entanto, o objetivo constante da gestão é buscar a qualidade da assistência, sendo primordial que o gestor apresente um plano e se engaje para alcançar a universalidade (BEZERRA *et al.*, 2021).

Em vista desse pensamento foi colocado no formulário a fim de coletar informações vivenciados pelas enfermeiras, a respeito dos benefícios que o planejamento traz para gestão (Quadro 6).

Quadro 6 – Benefícios do planejamento para a gestão nas UBS do município de Itaituba – PA.

E1, E2, E3, E4, E5, E6, E11 e E12	<i>Os benefícios do planejamento são os resultados positivos e atingir metas positivas.</i>
E8, E10 e E9	<i>Prevenir ações desnecessárias e Auxilia na tomada de decisões</i>
E7	<i>Na gerência o planejamento é um elemento fundamental para a organização dos processos e para o desempenho das atividades de forma eficaz</i>

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

Conforme as respostas das enfermeiras participantes, percebe – se que, das 12 profissionais entrevistadas, 67% (n=8) relata o benefício do planejamento como método que alcançar metas e se obter resultados positivos, 25% (n=3) relatam como benefícios a prevenção de ações desnecessárias e auxílio na tomada de decisões, e 8% (n=1), afirma ser elemento fundamental na organização dos processos para o desempenho das atividades de forma eficaz.

Loch (2020), realizou um estudo utilizando paradigma interpretativo, com 6 profissionais gestores de UBS atuantes nos municípios de Florianópolis – SC,

descobrimos que para sobreviver em uma UBS, é necessário que deva haver um bom planejamento para poder trazer benefícios para o gerenciamento, tais como: a prevenção de ações desnecessárias e auxílio na tomada de decisões, e a organização de uma vasta rede de relacionamentos.

Desse modo, os resultados da pesquisa de Loch (2020), corroboram com os resultados encontrados no município de Itaituba – PA, enfatizando os benefícios que um o planejamento traz para o setor de trabalho.

Dessa maneira, a rede de relacionamentos é composta por pessoas de dentro e de fora da unidade, incluindo setores estratégicos da secretaria, usuários, referências pessoais e até políticos. Por meio dessa rede, os gestores buscam informações para avaliar o ambiente e oportunidades para concretizar suas prioridades, saber ouvir, ter empatia, distinguir as necessidades e perspectivas dos funcionários são essenciais entre as equipes (LOCH, 2020).

No entanto, a busca pela qualidade da assistência é meta constante da gestão e, por isso, é importante que o gerente tenha um planejamento e se comprometa com sua implementação. A gestão das unidades deve responder às especificidades de cada domínio, sem abandonar este projeto e sem esquecer o papel de coordenação no planejamento e organização do processo de trabalho, consequentemente visto que a UBS é voltada para atenção básica, sendo obrigatoriamente necessário se ter planejamento para poder prever futuras situações minuciosas que possam vir a acontecer para poder fazer ações que encare tamanha necessidade (FERNANDES *et al.*, 2020).

Mesmo com as barreiras, a orientação juntamente com a comunicação são pontos indiscutíveis, sendo os fatores mais importantes na liderança para qualquer preparação. O método de comunicação é necessário para garantir que as tarefas sejam executadas com competência e compromisso, e deve ser feito para disponibilizar o conhecimento e a compreensão necessária com base nas tarefas diárias, com objetivos de visar a motivação, cooperação e satisfação no trabalho para todos colaboradores do setor (SANTOS; BERNARDES, 2010).

Portanto, planejamento é essencial em todos os pontos, principalmente na gestão, diante do exposto, foi questionado para as participantes qual seria a importância da liderança e comunicação dentro de uma UBS, as falas foram elucidadas e divulgadas a seguir conforme quadro 7.

Quadro 7 – importância da liderança e comunicação dentro das UBS do município de Itaituba – PA.

E1, E3, E5, E8, E10 e E11	<i>Liderar para fluir o desenvolvimento do trabalho, já a comunicação para resolver as dificuldades da UBS.</i>
E2, E6, E9 e E7	<i>Para atender as demandas e trazendo resultados positivos</i>
E4 e E12	<i>Uma boa liderança abrange resultados positivos, a comunicação traz solução e melhora o clima do setor</i>

Fonte: Elaborado por Mota (2023).

De acordo com as falas expressas das enfermeiras percebe-se que 50% (n=6) diz que a liderança flui o desenvolvimento do trabalho e a comunicação traz soluções para resolver as dificuldades da UBS, enquanto 33,33% (n=4), afirmam que a liderança atende as demandas e trazendo resultados positivo, e 16,67% (n=2) dizem que a liderança abrange resultados positivos e a comunicação traz solução e melhora o clima do setor.

Andrades (2022), realizou um estudo de revisão literária com 10 artigos, tendo um resultado unanime, a comunicação como papel fundamental no bom gerenciamento da equipe de enfermagem.

Pinheiro *et al.* (2020), consolidaram um estudo em uma cidade do interior de Pernambuco os quais compuseram uma amostra de 15 enfermeiros de UBS, na qual obtiveram resultado principal a liderança como peça essencial na gerencia, seja para resolutividade de conflitos, implicações no processo de trabalho, e também como fatores determinantes na postura de líder.

Os dados da pesquisa realizada no Município de Itaituba – PA, coincidem com os estudos dos autores Andrades (2022) e Pinheiro *et al.* (2020), pois em ambos resultados ressaltam a importância da liderança e comunicação.

Conforme Andrades (2022), a comunicação tem papel fundamental no bom gerenciamento da equipe de enfermagem. É possível perceber que a comunicação ocorre não apenas ao falar sobre o relacionamento da equipe de enfermagem, mas também na comunicação entre o enfermeiro, o paciente e a família. É importante

fortalecer as relações pessoais por meio da comunicação interdisciplinar, ao apoiar sua equipe o enfermeiro da UBS promove um trabalho de qualidade, oferecendo um atendimento mais atencioso e eficiente ao paciente, que se estende à rede de apoio da família.

Silva, Texeira e Draganov (2018) destacam que, além do conhecimento científico, o enfermeiro deve saber lidar com as pessoas e suas diferenças, utilizar os conflitos de forma positiva, lidar com eles no interesse do crescimento e amadurecimento da equipe. Ele também deve ter uma visão holística de sua equipe, ser imparcial e flexível, saber reconhecer as qualidades dos colaboradores, respeitar suas crenças e diferentes pontos de vista e adequar-se às normas institucionais. As contradições afetam diretamente o atendimento ao paciente em termos de satisfação da equipe assistencial e eficácia do trabalho em equipe.

Dessa forma, é enorme o desafio que o enfermeiro lida entre os conflitos que ficam centralizados e conseqüentemente acarretam grande responsabilidade e geram decorrências, que podem ser assertivas ou repulsivas, dependendo da capacidade do enfermeiro. Mostram que os profissionais das equipes de enfermagem têm expectativas sobre a atitude deste profissional frente ao conflito. Assim, o enfermeiro deve preparar-se para assumir o seu papel de liderança, sabendo atuar nas dificuldades da sua equipe e adaptar-se aos meios políticos e utilizar suas habilidades para gerir a qualidade do serviço prestado, bem como a auto realização e promoção com seus colaboradores (SILVA; TEIXEIRA; DRAGANOV, 2018).

Fica claro, portanto, que a liderança e a comunicação são pontos indiscutíveis de um gerenciamento eficaz e gratificante. Esses aspectos contribuem para que o gestor melhore o ambiente de trabalho e o entendimento da população no geral que necessita dos serviços prestados pela atenção básica (SOUSA, 2018).

5 CONCLUSÃO

O estudo contou com a participação de 12 enfermeiras gestoras de UBS do município de Itaituba - PA, nesse sentido o perfil sociodemográfico identificado foi pardo e do sexo feminino, em consenso o principal modo de entrada no serviço seletivo foi através de processo seletivo. As enfermeiras relataram que a principal dificuldade encontrada para gerenciar a unidade foi o excesso de trabalho, a falta de infraestrutura e a dificuldade em gerenciar os recursos disponíveis, além disso, tendo um grande impasse em dispor assistência e gerenciar ao mesmo tempo.

Os principais instrumentos utilizados para o processo de gerenciamento relatados foram os seguintes: comunicação, organização, planejamento, humanização, supervisão, reuniões mensais e capacitação dos funcionários. Atribuindo que um gerente é importante para adequar o processo de coordenação dos setores a fim de garantir um planejamento em saúde eficiente. Esse delineamento é importante para que ocorra uma tomada de decisão adequada a fim de alcançar as metas estabelecidas.

Dessa forma, quanto a importância da comunicação e liderança nas UBS as enfermeiras destacaram que através de uma boa liderança é possível melhorar o clima organizacional da unidade, em consenso com comunicação para a resolução das principais dificuldades encontradas no dia a dia.

Entretanto, para melhorar a gerência nas UBS, é necessário dividir as tarefas, organizando e planejando ações para facilitar o trabalho, como também capacitar a equipe liderando nas tarefas do cotidiano e comunicando sobre atualizações ou novidades no setor, além de contar com um auxílio do governo para oferecer aos pacientes uma eficácia nos atendimentos e serviços de saúde, resultando em um atendimento de qualidade e um ambiente de trabalho apto para todos.

Em vista disso, conclui-se que os objetivos do estudo foram alcançados, e a problemática resolvida através dos dados encontrados e com obras de autores já publicadas. Portanto, este estudo é indicado para acadêmicos da área da saúde e para profissionais de enfermagem que desejam entender mais sobre o tema, em prol de uma composição científica importante para o acervo acadêmico este trabalho se demonstrou como um gatilho importante para que novas pesquisas sejam realizadas.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. A. G. R.; PEREIRA, L. M. L.; CAVALCANTE, C. E. Luzes em uníssono: gestão de pessoas no voluntariado informal. **Gestão e Sociedade**, Paraíba, v. 12, n. 33, p. 2455 – 2479, 2018.

ANDRADES, L. S. **A comunicação na gestão da equipe de enfermagem. Escola de saúde e bem-estar curso de enfermagem**, FADERGS, Porto Alegre-PR, 2022.

ARAÚJO, J. A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Paraíba, v. 12, n. 2, p. 153-162, 2014.

BACKES, V. M. S. O legado histórico do modelo nightingale: seu estilo de pensamento e suas práxis. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Rio Grande do Sul, v. 52, n. 2, p. 251-264, 1999.

BARBIERI, A. R.; HORTALE, V. A. Desempenho gerencial em serviços públicos de saúde: estudo de caso em Mato Grosso do Sul, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, Mato Grosso do Sul, v. 21, n. 5, p.1349-56, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006. 229 p.

BAZZO-ROMAGNOLLI, A. P.; GIMENEZ-CARVALHO, B.; POLO, A. N. E. F. Gestão das Unidades Básica de Saúde em municípios de pequeno porte: instrumentos utilizados, facilidades e dificuldades relacionadas. **Rev. Gerenc. Polit. Salud**, Bogotá, v. 13, n. 27, p. 186-180, 2014.

BEZERRA, A. L. Q. **O contexto da educação continuada enfermagem na visão dos gerentes de enfermagem e enfermeiros de educação continuada**. 2012. 66 f. Monografia (Especialização em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BEZERRA, E. S.; GOMES, A. P. A.; OLIVEIRA, A. S.; ARAÚJO, A. B.; RODRIGUEZ, C. S. R.; SORIANO, J. S.; NASCIMENTO, J. A.; SEFFAIR R, P. Os desafios vividos pela a gestão pública nas unidades básicas de saúde. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 12, p. 111427- 11443, 2021.

BONFADA D.; CAVALCANTI, J. R. L. P.; ARAÚJO, D. P.; GUIMARÃES, J. A organização tecnológica na produção de serviços de saúde: (re)conhecendo limites, abraçando perspectivas. **Rev. Enf. UFPE**. v.4, n. 1, p.385-90, 2010.

BLOISE, M. S. **Os gerentes de unidades básicas de saúde do município do Rio de Janeiro: perfil, vivências e desafios**. 2015, 150 f. dissertação (Mestrado em saúde pública) Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2015.

BRAGHETTO, G. T, SOUSA, L. A.; BERETTA, D.; VENDRAMINI, S. H. F. Dificuldades e facilidades do enfermeiro da Saúde da Família no processo de trabalho. **Cadernos Saúde Coletiva**, São Paulo, v.27, n.4, p. 420-426, 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Política Nacional de Humanização: **a humanização como eixo norteador das práticas de atenção e gestão em todas as instâncias do SUS**. Brasília, 2004.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE). **Censo Demográfico 2010**. Itaituba – PA: IBGE, 2010.

BRASIL. Risco em Pesquisa Envolvendo Seres Humanos. **Resolução 466/96, artigo V**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 28 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da saúde. **Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017**. Brasília, 2017.

BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. O. L.; MONTEIRO, P. R. R.; COSTA, J. O. C. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira-gerente. **Revista de Administração de Empresas**, Minas Gerais, v. 44, edição especial, p. 34-46, 2004.

COFEN. LEI N 7.498/86, DE 25 DE JUNHO DE 1986. Disponível em: <http://www.portalcofen.gov.br/sitenovo/node/4161>. Acesso em: 28 out. 2022
CAJUEIRO, R. L. P. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos: guia prático do estudante**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

CARVALHO, N. M. **Os territórios da saúde e a saúde dos territórios: discutindo o processo de territorialização em saúde a partir do caso de um serviço de atenção primária em POA/RS**. 2003. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2003.

CASATE, C. J.; CORREA, K. A. Humanização do atendimento em saúde: conhecimento veiculado na literatura brasileira de enfermagem. **Rev. Latino-Am Enfermagem**. v.13, n.1, p.105-111, 2005.

CORRÊA, A. C. P.; ARAÚJO, E. F.; RIBEIR, A. C.; PEDROSA, I. C. F. Perfil sociodemográfico e profissional dos enfermeiros da atenção básica à saúde de Cuiabá - Mato Grosso. **Rev. Eletr. Enf.** Cuiabá, v. 14, n. 1, p. 171-80, 2012.

CHAVES, L. E.; SILVEIRA NETO, F. H.; PECH, G.; CANEIRO, M. **Gerenciamento da Comunicação em Projetos**, 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** 3ª ed. rev. E atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHRISTOVAM, B. P.; PORTO, I. S.; OLIVEIRA, D. C. Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a construção de um conceito. **Rev Esc Enferm USP**. v. 46, n. 3, p.734-41, 2012.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DINIZ, I. A.; CAVALCANTE, R. B. OTONI, A.; MATA, L. R. F. Percepção dos enfermeiros gestores da atenção primária sobre o processo de enfermagem. **Revista brasileira de enfermagem**, Brasília – DF, v. 68, n. 2, 2015.

DONOSO, M. T. V. O gênero e suas possíveis repercussões na gerência de enfermagem. **Rev. Min. Enferm**, Belo Horizonte, v.4, n.1, 2000.

FARAH, B. F.; DUTRA, H. S.; SANHUDO, N. F.; COSTA, L. M. Percepção de enfermeiros supervisores sobre liderança na atenção primária. **Revista Cuidarte**, Juiz de Fora, v. 8, n. 2, p.1638-1655, 2017.

FERNANDES, L. C. L.; MACHADO, R. Z.; ANSCHAU, G. O. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, p. 1541–1552, 2009.

FERNANDES, M. C.; BARROS, A. S.; SILVA, L. M. S.; NÓBREGA, M. F. B.; SILVA, M. R. F.; TORRES, R. A. M. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 11 – 15, 2010.

FERNANDES, J.C; CORDEIRO, B. C. O gerenciamento de unidades básicas de saúde no olhar dos enfermeiros gerentes. **Rev enferm**. Refice, v.12, n.1, p194-202, 2018.

FERNANDES, J. C.; CODEIRO, B. N.; REZENDE, A. C.; FREITAS, D. S. Competências necessárias ao gestor de USF: um recorte da prática do enfermeiro. **Rev Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 43, n 6, p. 22-35, 2019.

FORMIGA, J.MM.; GERMANO, R.M. Por dentro da história: o ensino de Administração em Enfermagem. **Rev. Bras Enferm**, São Paulo, v. 58, n. 2, p. 222-6, 2005.

FURUKAWA, P. O.; CUNHA, I. C. K. O. Perfil e Competências de Gerentes de Enfermagem de Hospitais Acreditados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 106-114, 2011.

GAVALOTE, H. S.; ZANDONADE, E.; FREITAS, P. S. S.; SEIDL, H.; CONTARATO, P. C.; ANDRADE, M. A. C.; LIMA, R. C. D. O trabalho do enfermeiro na atenção primária à saúde. **Escola Anna Nery**, Espírito Santo, v.20, n.1, p. 90-97, 2016.

GARUZI, M.; ACHITTI, C. O. M.; SATO, C. A.; ROCHA, A. S.; SPAGNUOLO, R. S. Acolhimento na estratégia saúde da família: Revisão integrativa. **Revista Pan-americana de Saúde Pública**, São Paulo, v. 35, n. 2, p.144-149, 2017.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**.6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, D. R.; ABRE, A.; MACHADO, M.; GOMES, D. R.; MATTOS, M. P. Gestão na estratégia de saúde da família: desafios para o (a) enfermeiro (a). **Hígia revista de ciências da saúde do oeste baiano**, Barreiras – BA, v. 1, n. 2, p. 01-18, 2016.

GOOGLE MAPS. [s.n.]:UBS de Itaituba-PA- 2022 Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/search/UBS+DE+ITAITUBA/@-4.2519358,-56.0153378,5492m/data=!3m2!1e3!4b1>>. Acesso em 28 de maio de 2022.

GRISAR, D, N.; VIEIRA, E. T. S. Ana Néri, Madrinha da Enfermagem no Brasil. **Rev Gazeta Médica da Bahia**, Bahia, v.78, n. 2, p. 145 – 147, 2009.

HAUSMANN, M.; PEDUZZI, M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. **Rev Texto Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 18, n.2, p. 258 – 65, 2009.

JORGE, M. S. B.; FREITAS, C. H. A.; NÓBREGA, M. F. B.; QUEIROZ, M. V. O. O Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros. **Rev. Bras. Enferm**, Brasília, v. 60, n. 1, p. 81-86, 2007.

KURCGANT, P. MELLEIRO, M. M. TRONCHIN, D. M. R. Indicadores para a avaliação da qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Rev Bras Enferm**, São Paulo, V.61, n.5, p. 539-44, 2008.

LACERDA, J. T.; BOTELHO, L. J.; COLUSSI, C. F. Planejamento na atenção básica. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 2016.

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

LIMA, M. A. D. S. **Enfermagem e suas dimensões: a gestão do cuidado e o impacto na saúde**. Porto Alegre: HCPA, 2017.

LIMA, L. K. O. L.; JUNIOR, B. J. S.; SOUZA, G. F.; COSTA, G. S. Aplicação de ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, Redenção – PA, v. 13, n. 2, p. e6119-e6119, 2021.

LOCH, S. Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde. **Saúde em Debate**, v. 43, p. 48-58, 2020.

MACEDO, E. R. et al. Fatores que dificultam a aplicação do processo de enfermagem pelos enfermeiros da atenção primária à saúde. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 15, n. 2, p. e9584-e9584, 2022.

MADUREIRA, G. C. SANTOS, M. F.; SANTOS, D. S. S.; BATALHA, E. M. S. S. Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. **Revista Baiana de Saúde Pública**, Bahia, v. 40, n. 4, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação**. 6. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2010.

MARTINS, C. C.; WACLAWOVSKY, A. J. Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos no processo de gestão em saúde. **Revista de gestão em sistemas de saúde**, Rio Grande do Sul, v. 4, n.1, p.100 – 109, 2015.

MARTINS, A. K. L.; SOUZA, J. W. R.; VEIRA, A. F.; SOUSA, E. A. T. Prática de educação em saúde na estratégia saúde da família sob a percepção de enfermeiros. **Rev Saúde Com**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 514-20, 2016.

MARTINS, E. N. **Importância da humanização na atenção primária da saúde: uma revisão literária**. 2018. 35f. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Faculdade do Vale do Jamari, Arquimedes-RO, 2018.

MATTA, V. Como ser um bom gerente. 2013. Disponível em: [11 Ações Práticas de Como ser um Bom Gerente | Indeed.com Brasil](#). Acesso em: 29 de novembro de 2022.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica**: prática de fichamentos, resumos, resenha. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MEYER, D. E. Como conciliar humanização e tecnologia na formação de enfermeiras/os. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v.55, n. 2, p. 189-195, 2002.

MINAYO, M.C.S. Pesquisa Social: **teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Editoria Vozes, 2007.

MORENO, C. A.; FERRAZ L. R.; RODRIGUES, T. S., LOPES, A. O. S. Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, Vitória da Conquista, v. 19, n. 3, p. 233-240, 2016.

NOBRE C. **GESTÃO DE PESSOAS**: Vale a pena optar pelo recrutamento por indicação de funcionários? Disponível em: < Vale a pena optar pelo recrutamento por indicação de funcionários? - Blog B2B - Cesta Nobre>. Acesso em 16 de janeiro de 2023.

NOVO, B. N. ENTENDENDO CONCURSO PÚBLICO. Disponível em : < ENTENDENDO CONCURSO PÚBLICO - Brasil Escola (uol.com.br)> Acesso em 20 de fevereiro de 2023.

NUNES, L. O. **Perfil e características da gerência de unidades básicas de saúde em serviços do centro oeste paulista**. 2017. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Faculdade de Medicina de Botucatu. Botucatu, 2017.

NUNES, L. O.; CASTANHEIRA, E. R. L.; DIAS, A.; ZARILLI, T. F. T.; SANINE, P. R.; MENDONÇA, C. S.; MONTI, J. F. C.; CARRAPATO, J. F. L.; PLACIDELI, N.; NEMES, M. I. B. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. **Rev. Panam Salud Publica**, Botucatu, v. 42, n. 175, p. 1 – 9, 2018.

OLIVEIRA, F. E. L.; CARNEIRO A. F. S.; LOPES, O. L.; DE QUEIROZ, J. C.; CARNEIRO, A. V. R. A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**. Itaiçaca, v. 13, n. 4, p. 834-844, 2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7. Ed. Petrópolis. RJ: Vozes 2018.

PEDUZZI, M.; CARVALHO, B. G.; MANDÚ, E. N. T.; SOUZA, G. C.; SILVA, J. A. M. Trabalho em equipe na perspectiva da gerência de serviços de saúde: instrumentos para a construção da prática Inter profissional. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 21 n. 2, p. 629-646, 2011.

PERES, A. M.; FREITAS, Z. J.; CALIXTO, R. C.; RIERA. J, K, M.; QUILES, A. S. Conceções dos enfermeiros sobre planeamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa. **Revista de Enfermagem Referência**, Coimbra, Portugal, v. 3, n. 10, p. 153-160, 2013.

PERUZZO, H. E.; BEGA, A. G.; LOPES, A. P. A. T.; HADDAD, M. D. C. F. L., Peres, A. M., & Marcon, S. S. Os desafios de se trabalhar em equipe na estratégia saúde da família. **Escola Anna Nery**, São Paulo, v.22, n.4, p.217-372, 2018.

PERTILE, K. C. **A gerência de unidades básicas de saúde do Sistema Único de Saúde no Vale do Jequitinhonha / Minas Gerais**. 2020. 107 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Ensino em Saúde) – Programa de Pós-graduação em Ensino em Saúde, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, Vale do Jequitinhonha, 2020.

PIMENTEL, I. R. S.; COELHO, B. C.; LIMA, J. C.; RIBEIRO, F. G.; SAMPAIO, F. P. C.; PINHEIRO, R. P.; FILHO, F. S. Caracterização da demanda em uma Unidade de Saúde da Família. **Rev bras med fam comunidade**, Florianópolis, v.6 n. 20, p. 175 – 81, 2011.

PINHEIRO, F. M. F. M.; SANTOS, O. C.; SILVA, J. C. B. CARVALHO, L. V. MOTA, M. S. A. O perfil de liderança dos enfermeiros na Atenção Básica à Saúde. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, Caruaru – PE, v.1, n.43, p. 1-7, 2020.

SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros. **Esc Anna Nery Ver Enferm**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 214 – 2020, 2006.

SANNA, MC. Os processos de trabalho em Enfermagem. **Rev Bras Enferm**. V.60, n.2, p. 221-224, 2015.

SANTOS, S. R. **Administração aplicada à enfermagem**. 3.ed. – João Pessoa: Ideia, 2007. 237p.

SANTOS, M. C.; BERNARDES, A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 31, n. 2, p. 359-366, 2010.

SANTOS, J. L. G.; PESTANA, A. L.; GUERRERO, P.; MEIRELLES, B. S. H.; ERDMAN, A. L. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 66, n. 2, 2013.

SANTOS, K. L; SILVA, T. A; SANTOS, W. L. Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: uma revisão de literatura. **Rev Bras Interdiscip Saúde**, Brasília, v. 3, n. 4, p. 116-21, 2021.

SATO, M.; AYRES, J. R. C. M. Art and humanization of health practices in a primary care unit. **Interface**. Botucatu, v.19, n.55, p.1027-38, 2015.

SILVA, S. F. Organização de redes regionalizadas e integradas de atenção à saúde: desafios do Sistema Único de Saúde (Brasil). **Ciênc. Saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 6, p. 2753-2762, 2011.

SILVA, M. M.; TEIXEIRA, N. L.; DRAGANOV, P. B. Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 73, 2018.

SILVA, A. C. M. **As práticas de gestão nas unidades básicas de saúde do município do Rio de Janeiro**. Universidade federal fluminense – UFF instituto de saúde coletiva – ISC programa de pós-graduação em saúde coletiva – PPGSC, Niterói-RJ, 2019.

SILVA, J.; VALDEVINO, M. O. A Importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza – CE, v.1, N. 1, p. 1 – 17, 2020.

SIMÕES, A. F. N. O desafio da Liderança para o enfermeiro. **Rev. Latino Am**, Ribeirão Preto – SP, v. 11, n .5, p. 567-573, 2003.

SOARES, D. S. **O gerenciamento na atenção primária à saúde**. 2019. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Universidade Católica do Salvador. Salvador, 2019.

SODER, R. M. et al. Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. **Revista Cubana de Enfermaria**, v. 36, n. 1, 2020.

SOUSA, D. M. S. **A percepção dos enfermeiros acerca do gerenciamento em saúde na atenção básica no interior do Ceará**. 2018. 26 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão em Saúde, Instituto de Ciências da Saúde - ICS, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

SOUSA, J. A.; FARIAS, Q. L. T.; COSTA, M. M.; JUNIOR, A. A. M. F. Formação política na graduação em enfermagem: o movimento estudantil em defesa do SUS. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 43, n. especial 5, p. 312-321, 2019.

SPAGNOL, C. A. (Re) pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da Saúde Coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**. Belo Horizonte-MG, v. 10, n.1, p. 119-127, 2007.

TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C.; LOURENÇO, M. R.; SHINYASHIKI, G. T. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. **Rev. Latino-am.enfermagem**, Ribeirão Preto – SP, v.10, n. 01, p. 85-9, 2002.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

WEIRICH, C. F.; MUNARI, D. B.; MISHIMA, S. M.; BEZERRA, A. L. Q. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. **Texto & Contexto-Enfermagem**, Goiana, v. 18, n. 2, p. 249-257, 2009.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA- FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ENFERMAGEM

**AS DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM NAS
UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE NO MUNICÍPIO DE ITAITUBA,
PARÁ, BRASIL**

- Instrumento de Coleta de Dados (Questionário)

1. Sexo: M () F ()

2. Idade: _____.

3. Raça:

() Branco

() Pardo

() Preto

() Indígena

() Outros R: _____.

4. Qual foi seu processo de recrutamento?

() Concurso

() Processo Seletivo

() Outros R: _____.

5. Quais as dificuldades que você encontra em gerenciar uma UBS?

6. Quais as práticas de gestão que você utiliza na UBS para prestar um bom atendimento aos seus pacientes?
7. Para você como profissional, qual a principal importância de um gerente na UBS?
8. Na sua opinião, qual é o benefício do planejamento para gestão?
9. Qual a importância da liderança e comunicação na equipe para melhoria do gerenciamento?

ANEXO B- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) para participar como voluntário (a) da pesquisa intitulada: **As dificuldades no gerenciamento de enfermagem nas unidades básicas de saúde no Município de Itaituba, Pará, Brasil** proposta pela Faculdade de Itaituba. Para decidir se você deve concordar ou não em participar desta pesquisa, leia atentamente os itens a seguir, os quais irão informá-lo e esclarecê-lo sobre os procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa.

1 - Objetivo da pesquisa: Relatar as dificuldades que o enfermeiro encontra em gerenciar uma unidade básica de saúde.

- Conhecer quais as práticas de gestão do enfermeiro nas Unidades Básicas de Saúde (UBS'S).
- Entender o vínculo liderança e comunicação do enfermeiro junto a equipe multiprofissional, na melhoria do gerenciamento.
- Descrever as principais dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro nas UBS'.
- Relatar quais os benefícios que o planejamento traz para gerência.

2 – Justificativa da pesquisa: A relevância desta pesquisa se dá pela importância de abordar as dificuldades enfrentadas por profissionais nas unidades básicas de saúde, através da reflexão do enfermeiro, possibilitando discursões para a melhoria do desempenho de trabalho nas UBS's.

3 - Descrição dos procedimentos realizados: será realizado uma entrevista de 15 a 20 minutos utilizando um formulário estruturado com 08 perguntas subjetivas. Onde também será coletado os dados sociodemográficos dos entrevistados como: idade, sexo, raça e processo de recrutamento.

4 - Descrição dos desconfortos e riscos da pesquisa: em qualquer fase de uma pesquisa pode ocorrer riscos, na forma moral, física, social, intelectual, cultural e espiritual, que pode gerar danos ao ser humano. Informado que o nome do participante não será usado, nem os seus documentos.

5 - Despesas, Compensações e Indenizações: o pesquisador responsável dessa pesquisa suspenderá imediatamente a pesquisa ao perceber algum risco ou danos à saúde do indivíduo participante. Assumindo a responsabilidade de dar assistência integral às complicações e danos decorrentes dos riscos previstos

6 - Direito de confidencialidade: o participante poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer momento e eu como pesquisadora entenderei e respeitarei qualquer decisão tomada. Seus dados serão manuseados apenas por mim pesquisadora, sendo não permitido o acesso de outras pessoas. Os resultados desse estudo poderão aparecer em revistas, porém, não aparecerá seu nome e nem seu documento.

7 - Identificação do (a) voluntário (a) da pesquisa:

Nome: _____

Endereço: _____ Nº: _____ CEP: _____ - _____

Cidade: _____ Estado: _____ Telefone: () _____.

Responsável Legal: _____.

Endereço: _____ Nº: _____ CEP: _____ - _____

Cidade: _____ Estado: _____ Telefone: () _____.

Eu fui informado verbalmente e por escrito sobre os dados dessa pesquisa e minhas dúvidas com relação a minha participação foram satisfatoriamente respondidas. Concordo voluntariamente em participar desta pesquisa. Em caso de desistência posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, durante a realização da mesma, sem penalidades, prejuízos ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido. Assino o presente documento em duas vias de igual teor e forma, ficando uma em minha posse.

ITAITUBA – PA, _____ de _____ de _____

Voluntário:
Telefone:
E-mail:

Eulene Castro Mota
(93) 99242 – 1644
eulenemota196@gmail.com

ANEXO C – SOLICITAÇÃO DE CONFECCÇÃO DA CARTA DE ANUÊNCIA



SOLICITAÇÃO DE CONFECCÇÃO DA CARTA DE ANUÊNCIA

Senhor: Iamax Prado Custódio.

Solicito, autorização institucional para realização da pesquisa intitulada **As dificuldades no gerenciamento de Enfermagem nas Unidades Básicas de Saúde no Município de Itaituba, Pará, Brasil** a ser realizada na Faculdade de Itaituba - FAI, pela aluna de graduação Eulene Castro Mota, sob orientação da Professora Rosangela de Aguiar Rodrigues, com o(s) seguinte(s) objetivo(s): **Objetivo geral:** Relatar as dificuldades que o enfermeiro encontra em gerenciar uma unidade básica de saúde. **Objetivos específicos:** Conhecer quais as práticas de gestão do enfermeiro nas Unidades Básicas de Saúde (UBS'S), entender o vínculo liderança e comunicação do enfermeiro junto a equipe multiprofissional, na melhoria do gerenciamento, descrever as principais dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro nas UBS' e Relatar os fatores que interferem na gerência do enfermeiro nas UBS'S. Necessitando, portanto, ter acesso aos dados a serem colhidos com **local a ser coletado**.

Ao mesmo tempo, peço autorização para que o nome desta instituição possa constar no relatório final bem como em futuras publicações na forma de artigo científico. Ressalto que os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS/MS) 466/12 que trata da Pesquisa envolvendo Seres Humanos. Salientamos ainda, que tais dados sejam utilizados tão somente para realização deste estudo.

Na certeza de contar com a colaboração e empenho desta Diretoria, agradeço antecipadamente a atenção, ficando à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Itaituba – PA, 14 de outubro de 2022

Eulene Castro Mota
Eulene Castro Mota

☒ Concordamos com a solicitação () Não concordamos com a solicitação


Emerson de Oliveira Santos
Secretário Municipal de Saúde
Doc. Muni nº 11142022

Assinatura e Carimbo do Dirigente maior da instituição