

ENFERMEIRO DA ATENÇÃO BÁSICA: ELEMENTOS DIFICULTADORES NA PRÁTICA DO GERENCIAMENTO.

Paloma Karen Holanda Brito¹; Julia Karoline Duarte de Amorim²; Jaine da Silva Batista³Marcelo Costa Fernandes⁴.

¹ Autora. Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Campina Grande. pah.karen@hotmail.com.

² Co-autora. Acadêmica de enfermagem da Universidade Federal de Campina Grande. julia_karoline_amorim@hotmail.com

³ Co-autora. Enfermeira. Formada pela Universidade Federal de Campina Grande. jaine_15@hotmail.com

⁴ Orientador. Enfermeiro. Mestre em Cuidados Clínicos em Saúde pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Doutor pelo Programa de Pós-graduação Cuidados Clínicos em Enfermagem e Saúde pela UECE. Docente da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Líder do Grupo de Pesquisa Laboratório de Tecnologias de Informação e Comunicação em Saúde - LATICS / UFCG / CNPq. E-mail: celo_cf@hotmail.com

Resumo: A prática gerencial surgiu na enfermagem como uma importante ferramenta para o cumprimento das políticas públicas de saúde, possuindo papel fundamental nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) a partir do momento que é preciso reconhecer os seus problemas de saúde e buscar soluções para que os pontos traçados no planejamento sejam alcançados. O principal objetivo do enfermeiro enquanto gerente é organizar o trabalho e os profissionais de enfermagem, porém, para que isso aconteça, faz-se necessário que este se cerque de subsídios para ajudá-lo a cumprir tal tarefa com êxito. Trata-se de um estudo de natureza descritiva com abordagem qualitativa, onde a pesquisa foi realizada na Atenção Básica no município de Cajazeiras, Paraíba. Os participantes dessa pesquisa são 15 enfermeiros dos 23 que compõem as 19 Unidades de Saúde da Atenção Básica da cidade. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, realizadas individualmente em local privado e gravadas com a autorização prévia dos entrevistados. Com base nas falas dos enfermeiros obtidas durante as entrevistas, no que se refere aos elementos que influenciam a prática gerencial do enfermeiro na Atenção Básica, foi possível identificar quatro categorias que serão apresentadas e discutidas com os seus respectivos discursos. A primeira categoria aborda sobre os conflitos que intervêm na realização das práticas gerenciais na Atenção Básica, pois a partir do cotidiano do trabalho em saúde, nem sempre a interação entre os trabalhadores é harmoniosa, o que pode gerar conflitos, tornando necessária a intervenção do líder a fim de evitar prejuízos, seja na relação entre os próprios profissionais, quanto na segurança do paciente. A segunda categoria mostra que o excesso de burocracias interfere prejudicando o processo gerencial do enfermeiro, onde os enfermeiros citaram como um fator dificultador na realização da gerência a sobrecarga de atividades burocráticas, as quais são associadas às ações de registro de trabalho, como preenchimento de formulários, protocolos e do consolidado das atividades realizadas durante o mês de todos os profissionais da equipe multidisciplinar. A terceira categoria relata a sobrecarga de trabalho como fator prejudicial ao enfermeiro e os mesmo mencionaram como um ponto negativo, a execução de várias funções, inclusive as que não são de sua competência, tornando-o sobrecarregado, uma vez que agrega diversas atribuições ao seu cotidiano de práticas, distanciando, com isso, da sua essência que é o cuidado. A quarta categoria aborda a dificuldade na limitação dos recursos materiais, insumos e medicamentos que reverberam no processo de trabalho do enfermeiro na Atenção Básica, pois a falta de insumos é um dos principais fatores que interferem na qualidade da assistência, dificultando a realização de procedimentos e de ações que promovem a saúde, comprometendo de forma significativa a continuidade do cuidado. Os elementos influentes do processo de trabalho gerencial da enfermagem apresentados e discutidos no estudo poderão auxiliar na modificação da realidade, estimulando a profissão a crescer cada vez mais e oferecendo a toda sociedade os benefícios dessas alterações.

Descritores: atenção primária à saúde; enfermagem; gerenciamento.

INTRODUÇÃO

A prática gerencial surgiu na enfermagem como uma importante ferramenta para o cumprimento das políticas públicas de saúde. Possui papel fundamental nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) a partir do momento que precisa reconhecer os seus problemas e buscar soluções para que os pontos traçados no planejamento sejam alcançados. O gerenciamento torna-se elemento fundamental em uma organização, visto que inúmeras decisões e atividades precisam ser desempenhadas com êxito para que haja um bom funcionamento da mesma (FERNANDES et al., 2010).

O gerenciamento envolve o fato de se trabalhar com pessoas, dessa forma vários recursos estão envolvidos para que os objetivos de uma organização sejam alcançados. Algumas atividades como planejar, avaliar, organizar, liderar e controlar são fundamentais para um bom gerenciamento, além das habilidades que devem ser desenvolvidas por quem o realiza, para que tais ações obtenham efetividade e alcancem resultados positivos. Portanto, o sucesso de uma organização depende da capacidade do gerente em controlar as informações e desempenhar suas atividades cruciais (PINHEIRO, 2009).

De acordo com Felli e Peduzzi (2010), o principal objetivo do enfermeiro enquanto gerente é organizar o trabalho e os profissionais de enfermagem, porém, para que isso aconteça, faz-se necessário que este se cerque de subsídios para ajudá-lo a cumprir tal tarefa com êxito. Para isso, há diversos instrumentos técnicos e científicos, como planejamento, organização da equipe de enfermagem e ações de educação permanente, além de recrutar, supervisionar e avaliar o desempenho.

A função gerencial do enfermeiro encontra-se respaldada pela lei nº 7.498/86 de junho de 1986, a qual dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e normatiza as atividades de planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação das ações e serviços assistenciais ofertadas pela enfermagem como atividades privativas do enfermeiro e associadas ao processo de trabalho gerencial (BRASIL, 1986).

Para que o enfermeiro desenvolva o processo gerencial, este profissional deve ter entendimento e estar de acordo com as diretrizes operacionais decorrentes do Pacto pela Saúde, além de ter compromisso com os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), como forma de consolidar a Atenção Básica. A gerência pode então ser compreendida como responsabilidade dos dirigentes em conjunto com os trabalhadores e usuários na expectativa de construção de um programa que supere as reais necessidades da população e que está

voltado para a integralidade, uma das diretrizes do SUS, com evolução cotidiana, e precisa constantemente ser analisado e modificado(WEIRICH et al., 2009).

Neste sentido, com base no exposto, objetiva-se compreender os elementos dificultadores na prática gerencial do enfermeiro na Atenção Básica.

METODOLOGIA

Este estudo é de natureza descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada na Atenção Básica no município de Cajazeiras, Paraíba. Nesta cidade estão cadastradas 19 Unidades de Saúde da Família. Os participantes dessa pesquisa são 15 enfermeiros dos 23 que compõem as 19 Unidades de Saúde da Atenção Básica da cidade. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista semiestruturada, realizadas individualmente em local privado e gravadas com a autorização prévia dos entrevistados.

Para organizar os dados obtidos nas entrevistas, utilizou-se do processo metodológico do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC), que é baseado nos discursos individuais, obtém-se ideias que expõem o pensamento do coletivo, através do discurso. O uso desta ferramenta permite analisar o material coletado, e retirar deste as Ideias Centrais (IC) e suas Expressões-Chave (ECH). As IC são expressões linguísticas que representam o sentido do discurso, e as ECH são trechos ou fragmentos do discurso que demonstram a essência deste.

Para analisar o conteúdo extraído dos depoimentos, realizou-se uma leitura das falas e posteriormente, foram realizadas leituras sucessivas a fim de verificar os núcleos de sentido relacionados as perguntas que compõem o roteiro da entrevista. A pesquisa iniciou-se após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal de Campina Grande, sob o número do processo 1.642.763, entre os meses de julho e agosto de 2016. Para participar do estudo, os enfermeiros assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nas falas dos enfermeiros obtidas durante as entrevistas, no que se refere aos elementos que influenciam a prática gerencial do enfermeiro na Atenção Básica, foi possível identificar quatro categorias que serão apresentadas e discutidas com os seus respectivos DSC.

A primeira categoria aborda sobre os conflitos que intervêm na realização das práticas gerenciais na Atenção Básica. Para a construção do DSC dessa categoria, participaram quatro enfermeiros.

Categoria 01: Conflitos interpessoais

DSC 01: Administrar as pessoas, que onde a gente tem muita dificuldade e complica muito, tem hora que ninguém quer lhe ouvir, nem lhe atender, aí fica complicado. O que dificulta muitas vezes é a falta de diálogo entre a equipe! Os problemas com funcionários, às vezes tem muita “picuinha” um com o outro e acaba prejudicando o andamento do serviço porque um não está gostando de alguma coisa, chega e não conversa, ainda tem esse problema, não com todos, mas com alguns. Minha dificuldade é essa. Tem coisas que deveriam ser realizadas, mas não mudam.

A partir do cotidiano do trabalho em saúde, nem sempre a interação entre os trabalhadores é harmoniosa, o que pode gerar conflitos, como demonstrado no DSC 01. Tal situação é necessário a intervenção do líder a fim de evitar prejuízos, seja na relação entre os próprios profissionais, quanto na segurança do paciente.

Segundo Ferreira (2010), o termo conflito significa: luta, enfrentamento; oposição entre duas ou mais partes, divergência de ideias, de opiniões. Situação esta que o gerente deve planejar estratégias para tentar preservar um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Diante do cenário atual no qual a enfermagem encontra-se, o controle das ações de gerenciamento é fundamental para que haja uma atuação efetiva deste profissional em novas circunstâncias. Algumas habilidades são indispensáveis para um bom gerente, uma delas é a administração dos conflitos que surgem na equipe de trabalho. Os conflitos interpessoais costumam interferir no bom andamento da assistência, afetando negativamente a motivação e o desempenho, portanto é fundamental que tais desavenças sejam evitadas ou amenizadas, sendo resolvidas pelo enfermeiro, líder da equipe, demonstrando sua competência (AMESTOY et al, 2014).

Além da harmonia que deve existir na equipe de trabalho das unidades de saúde, para que a assistência aconteça de forma efetiva é preciso que haja o trabalho em equipe, então, a distribuição de tarefas pode ser algo favorável, visto que todos irão trabalhar com o mesmo propósito, de contribuir para realização das ações com qualidade. Busca-se uma nova reorganização interdisciplinar dentro da Estratégia de Saúde da Família (ESF), que visa a integralidade do sujeito, com ações em conjunto, que apresentam maior resolubilidade dos problemas que acometem o paciente e a população (FERNANDES, 2012).

Portanto, manter um bom relacionamento dentro do ambiente de trabalho é de extrema importância para o funcionamento efetivo da unidade e o bom desempenho dos funcionários, a fim de otimizar o cuidado com qualidade e priorizar os atores sociais, prestando um serviço de qualidade para realizar o processo de trabalho de forma harmoniosa e organizada. Para isso, é indispensável que o enfermeiro gerente tenha o olhar crítico-reflexivo sobre os profissionais para que haja diálogo e uma boa convivência entre os mesmos, evitando assim frustrações e conflitos negativos futuros.

A segunda categoria mostra que o excesso de burocracias interfere prejudicando o processo gerencial do enfermeiro. Participaram na construção do DSC, sete enfermeiros.

Categoria 02: Burocracia excessiva.

DSC 02: Você vai perceber que a maior parte do nosso tempo o que toma mais é a parte do gerenciamento bem mais que qualquer outra. Então assim, é um trabalho que você tem que estar a pá de tudo, é muitas atribuições pra você, tem muita papelada, muita burocracia pra se resolver. Porque assim, eu acredito que na unidade deveria ter um administrador, uma pessoa responsável para gerenciar a burocracia da unidade, porque em alguns momentos que estou em atendimento tenho que pedir pro paciente muitas vezes aguardar um pouco pra resolver um problema e a burocracia na maioria das vezes fala mais alto que a assistência, no modo de falar [...] A burocracia é muita hoje em dia. E lidar com muita burocracia, muito papel, muita ficha dentro da AB é algo assim muito difícil.

Percebe-se no DSC acima que os enfermeiros citaram como um fator dificultador na realização da gerência a sobrecarga de atividades burocráticas, as quais são associadas às ações de registro de trabalho, como preenchimento de formulários, protocolos e do consolidado das atividades realizadas durante o mês de todos os profissionais da equipe multidisciplinar. (FERNANDES, 2012)

A dupla atuação do enfermeiro na Atenção Básica, tendo de suprir as necessidades assistências e burocráticas, vem os sobrecarregando, e os mesmos atribuem à maior carga as questões burocráticas, que apesar de serem de suma importância para o andamento da unidade, é necessária uma melhor articulação para que sejam armazenadas de forma mais rápida e não arcaica. Desta maneira, não há prejuízos quanto a assistência que este profissional deve fornecer à população, o que necessita de maior dedicação, sendo muitas vezes reduzida pelo fato das questões burocráticas (FERNANDES, 2012).

Ao desenvolver diversas atividades, o enfermeiro acaba tendo uma pesada jornada de trabalho, fator que traz pontos negativos não apenas para assistência que presta a população e a unidade de saúde, mas principalmente acarretando problemas a seu próprio bem-estar físico e mental. Um ambiente estressante e que não possibilite um bom desenvolvimento de suas atividades, tem acarretado problemas aos profissionais da saúde, e esse é um cenário que precisa ser modificado, uma luta por melhores condições de trabalho é o mínimo, ao sabermos que a saúde do trabalhador é essencial para o desenvolvimento de qualquer organização (SILVA et al., 2006).

Entretanto, compreende-se que o registro do enfermeiro é uma ferramenta essencial para a realização das ações em seu cotidiano de práticas, uma vez que a partir dessas informações obtidas, por meio das atividades burocráticas, o enfermeiro poderá construir um plano de ação que possa atender as reais necessidades dos usuários do serviço. Nota-se que a dificuldade está na forma arcaica como as fichas, notificações e mapas são desenvolvidas, sendo o enfermeiro na maioria das vezes o responsável por uma gama de informações (FERNANDES, 2012).

Em decorrência desse excesso de atividades burocráticas, há uma influência na assistência prestada aos usuários pois, de certa forma, o enfermeiro tem responsabilidades tanto burocráticas quanto assistenciais, impossibilitando assim uma melhor sistematização do cuidado de enfermagem, devido as inúmeras responsabilidades de registros, em que o enfermeiro demanda tempo para realizar, interferindo negativamente no processo de trabalho, onde notou-se no DSC dos enfermeiros, ausência em certas situações de cuidado direto aos sujeitos, família e comunidade, para resolver questões burocráticas.

A terceira categoria relata a sobrecarga de trabalho como fator prejudicial ao enfermeiro. Para a construção do DSC dessa categoria, participaram sete enfermeiros

Categoria 03: Sobrecarga de trabalho

DSC 08: O que dificulta é a sobrecarrega, está entendendo? [...] e às vezes acaba fazendo outros serviços que não lhe compete. Então a sobrecarga é o ponto negativo e acaba dificultando muito o serviço, aí implica também no andamento de atividades de todo mundo! Muito serviço que poderia ser dividido, né? Não ser só competência do enfermeiro.

No DSC acima os enfermeiros mencionaram como um ponto negativo, a execução de várias funções, inclusive as que não são de sua competência, tornando-o sobrecarregado, uma

vez que agrega diversas atribuições ao seu cotidiano de práticas, distanciando, com isso, da sua essência que é o cuidado.

Assim, o enfermeiro ao realizar uma gama excessiva de atribuições na unidade de saúde, como demonstrado também nos discursos desses profissionais na investigação desenvolvida por Soares, Biagolini e Bertolozzi (2013) na AB de uma região do Município de São Paulo, acabam por ficarem com excesso de atividades, o que dificulta a implementação do cuidado junto à população do seu território, em decorrência da sobrecarga de função, como demonstrado em diversos estudos no cenário brasileiro (MACIEL, LAGE, 2011; RÊGO et al., 2015; SILVA et al., 2013; VISENTIN et al., 2015).

Portanto, para que exista um bom funcionamento e andamento do serviço na AB, é indispensável que o enfermeiro gerente disponha de condutas que aprimorem o serviço, de maneira que haja uma distribuição das funções designadas por cada profissional da equipe, de forma que vise uma melhor assistência prestada e menos sobrecarga de trabalho.

A quarta categoria aborda a dificuldade na limitação dos recursos materiais, insumos e medicamentos que reverberam no processo de trabalho do enfermeiro na Atenção Básica. Participaram desse discurso oito enfermeiros.

Categoria 04: Deficiência de recursos materiais

DSC 09:Então são mais fatores que dificultam a gerência. Porque a gente se depara com ausência de insumos. Então, sinceramente é muito complicado. Falta material, equipamentos, às vezes o pessoal da secretaria mesmo avisa que o material vai demorar chegar e que não dispense algumas coisas ou que nem use. Então tudo isso a gente é informado e uma das principais reclamações dos ACS e das técnicas é falta de insumos que não têm. Às vezes você está lá pra gerenciar, mas você já recebe uma lista que diz que tem que ser assim e assim, aí fica complicado, está entendendo? E às vezes não tem nem sequer metade dos materiais que está na lista. A questão dos contraceptivos que estão sem vir também e tantos outros. Medicamentos é uma coisa séria. Sua falta atrapalha muito. Essa parte dos recursos é algo que implica muito na gerência, pois tudo que acontece no posto seja da falta ou de excesso recai sobre a gente.

Apontou-se no DSC 09 que os enfermeiros referiram como um fator dificultador na realização da gerência na AB, a deficiência de recursos materiais, as quais interferem diretamente na viabilização da produção do cuidado do enfermeiro nesse cenário de atenção.

Os recursos materiais disponíveis são de extrema importância em qualquer ambiente que seja exercido trabalho de enfermagem, como materiais de limpeza, equipamentos, fichas, medicamentos, instrumentos necessários para realização de procedimentos, entre outros, que são fundamentais em qualquer unidade de saúde. A realidade que é vivenciada apresenta inúmeras precariedades, e o profissional tem que prestar uma assistência de qualidade com a quantidade mínima de recursos. A falta de insumos é um dos principais fatores que interferem na qualidade da assistência, pois dificulta a realização de procedimentos e de ações que promovem a saúde, comprometendo de forma significativa a continuidade do cuidado. (MOURA et al, 2010).

Segundo Schimith(2004), considera-se esse aspecto, toda a programação, principalmente do consumo de medicamentos, como forma de garantir o acesso e a continuidade do tratamento, é importante contemplar uma margem de segurança para garantir a distribuição de medicamentos à população que demanda o serviço, evitando problemas futuros. A falta de medicamento é um fator que impossibilita a continuidade do atendimento e leva a equipe a sentir-se insatisfeita com as condições de trabalho, gerando sentimento de indignação diante do sofrimento do usuário e da dificuldade de agir a determinadas situações. Assim, as práticas profissionais do enfermeiro nas UBS sofrem influência da falta de materiais e insumos, o que dificulta o desenvolvimento das atividades previstas no que tange as ações definidas pela Política Nacional da Atenção Básica(PNAB) gerando assim insatisfação.

Com o intuito de solucionar as deficiências de recursos materiais, estruturais ou medicamentosos, é imprescindível que os enfermeiros gerentes tomem providências para suprir tais necessidades,principalmente a partir do trabalho em equipe, a fim de sensibilizar a gestão na manutenção periódica de recursos, com o intuito de manter os materiais necessários para o atendimento com qualidade e segurança da população do território de atuação da UBS.

CONCLUSÕES

Na Unidade Básica de Saúde (UBS), o enfermeiro exerce atividades gerenciais, porém, há diversos elementos que podem interferir na realização deste papel. Com este estudo, foi possível identificar quatro fatores: conflitos interpessoais; burocracia excessiva; sobrecarga de trabalho e a deficiência de recursos materiais.

Assim, os elementos influentes do processo de trabalho gerencial da enfermagem apresentados e discutidos no estudo poderão auxiliar na modificação da realidade,

estimulando a profissão a crescer cada vez mais e oferecendo a toda sociedade os benefícios dessas alterações.

Espera-se que o estudo possa despertar o interesse de acadêmicos e profissionais a pesquisarem e discutirem cada vez mais sobre novas ações gerenciais adaptadas à realidade atual da profissão e que possam nortear os processos de trabalho na Estratégia de Saúde da Família (ESF) com mais eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

AMESTOY, S. C. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Rev Gaúcha Enferm.** v. 35, n. 2, p. 79-85, 2014.

BRASIL. Conselho Federal de Enfermagem. Lei nº 7.498, de 25 de Junho de 1986. **Dispõe sobre a Regulamentação do Exercício Profissional da Enfermagem e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 26 de junho de 1986.

FERNANDES, M. C et al. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Rev. bras. enferm.** v. 63, n. 1, 2010.

FERNANDES, M. C. **Processo de trabalho do enfermeiro na estratégia saúde da família: enfoque na gerência do cuidado.** 2012. 106f. Dissertação (Mestrado Acadêmico Cuidados Clínicos em Saúde). Universidade Estadual do Ceará, Centro de Ciências da Saúde, 2012.

FERREIRA, A. B. H. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa.** 8a Ed. Curitiba: Positivo; 2010.

FELLI, V. E. A; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: KURCGANT, P. Gerenciamento em enfermagem. 2ª e. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.

MACIEL, L. M.; LAGE, A. M. D. O cuidado vivenciado pelo enfermeiro na equipe de saúde da família. **R. Enferm. Cent. O. Min.** v. 1, n. 4, p.445-461, out./dez., 2011.

MOURA, B.L.A et al. Atenção primária à saúde: estrutura das unidades como componente da atenção à saúde. **Rev. Bras. Saúde Matern. Infant.** v. 10 (Supl. 1), p. 69-81, 2010.

PINHEIRO, A. L. S. Gerência de Enfermagem em Unidades Básicas: a informação como instrumento para a tomada de decisão. **Rev. APS**, v. 12, n. 3, p. 262-270, 2009.

RÊGO, C. C. D. et al. Processo de trabalho da enfermeira junto à pessoa com tuberculose na atenção primária à saúde. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 29, n. 3, p. 218-228, jul./set. 2015.

SILVA, B. M et al. Jornada de trabalho: fator que interfere na qualidade da assistência de enfermagem. **Texto Contexto Enferm.** v. 15, n. 3, p. 442-8, 2006.

SILVA, C. C. S. et al. Percepção da enfermagem sobre condições de trabalho em unidades de saúde da família na Paraíba - Brasil. **Rev. Eletr. Enf.**, Goiânia, v. 15, n. 1, mar. 2013.

SOARES, C. E. S.; BIAGOLINI, R. E. M.; BERTOLOZZI, M. R. Atribuições do enfermeiro na unidade básica de saúde: percepções e expectativas dos auxiliares de Enfermagem. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 915-921, ago. 2013.

VISENTIN, F. et al. A enfermagem na atenção primária ao cuidar de mulheres em situação de violência de gênero. **Invest. educ. enferm**, Medellín, v. 33, n. 3, dez. 2015.

WEIRICH, C. F et al. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. **Texto Contexto Enferm**, v. 18, n. 2, p. 249-57, 2009.

CONGRESSO REGIONAL
em Violência na Velhice: Abordagem em Saúde Pública