

**ENFERMEIRO GERENTE E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DO CUIDADO NA
UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE****NURSE MANAGER AND THEIR RELATIONSHIP WITH CARE MANAGEMENT
IN THE BASIC HEALTH UNIT****ENFERMERA GERENCIAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN ASISTENCIAL
EN LA UNIDAD BÁSICA DE SALUD**

Victor Hugo da Silva Martins¹, Andressa da Cunha Silva², Bismarque Silva Lacerda³, Ana Carolina Cordeiro Penaforte⁴, Marília Andrada Brito Carvalho⁵, Luana Alinny de Oliveira Albuquerque⁶, Lucas Rafael Monteiro Belfort⁷

Como citar esse artigo: Martins VHS, Silva AC, Lacerda BS, Penaforte CC, Carvalho MAB, Albuquerque LAO, Belfort LRM. Enfermeiro gerente e sua relação com a gestão do cuidado na unidade básica de saúde. Rev Enferm Atenção Saúde [Internet]. 2023 [acesso em: ____]; 12(1):e202357. DOI: <https://doi.org/10.18554/reas.v12i1.5631>

RESUMO

Objetivo: O presente estudo objetiva relacionar aspectos positivos e negativos do enfermeiro gerente de unidade básica de saúde e que influenciam na gestão do cuidado. **Métodos:** Trata-se de uma pesquisa transversal, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, realizada no período entre novembro de 2019 a janeiro de 2020. **Resultados:** Os enfermeiros gestores entrevistados compreenderam maioria do sexo feminino, casada, com especialização, caracterizados por formação profissional, atuação e gestão de unidade básica de saúde há mais de 4 anos. O duplo papel desempenhado influencia em desafios, possibilidades, motivação, benefícios e relação entre a comparação de atendimentos de enfermeiros gerentes e não gerentes. **Conclusão:** É importante destacar variáveis do processo de trabalho do enfermeiro gestor e do cuidado, através das múltiplas atribuições, mas compreendendo que para além dos desafios enfrentados, os mesmos apontam aspectos positivos e motivacionais com resposta a uma gestão participativa e de qualidade buscando pela melhor assistência à população.

Descritores: Enfermagem; Gestão em Saúde; Saúde da Família.

¹ Enfermeiro. Doutorando em Enfermagem (UPE/UEPB). Mestre em Educação (UPE). Residência em Saúde da Família com ênfase em Saúde Coletiva (UNIVASF). Docente Auxiliar da Universidade de Pernambuco (UPE), Petrolina-PE. Brasil. E-mail: victorugow@hotmail.com. <http://orcid.org/0000-0002-0103-9332>

² Enfermeira. Faculdade UniBRAS Juazeiro. Juazeiro-BA. Brasil. E-mail: addressacunha22enf@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0001-7316-4274>.

³ Enfermeiro. Faculdade UniBRAS Juazeiro. Juazeiro-BA. Brasil. E-mail: bismarcklacerda@hotmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-7936-0193>.

⁴ Enfermeira. Mestre em Ciências da Saúde. Docente da Faculdade UniBRAS Juazeiro. Juazeiro-BA. Brasil. E-mail: carolpenaforte@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3311-0041>. <http://orcid.org/0000-0002-3311-0041>

⁵ Enfermeira. Especialista em Saúde do Trabalho (FSF) e Preceptoria em Saúde (UFRN). Docente da aculdade UniBRAS Juazeiro. Superintendente de Atenção Primária em Saúde do município de Juazeiro-BA. Juazeiro-BA. Brasil. E-mail: mariliaabrito@hotmail.com. <http://orcid.org/0000-0003-2645-4564>

⁶ Enfermeira. Mestranda em Ciências da Saúde e Biológicas pela UNIVASF e Especialista em Saúde da Família e Qualidade e Segurança no cuidado ao Paciente. E-mail: luana.albuquerque@discente.univasf.edu.br. <http://orcid.org/0000-0001-6158-7878>

⁷ Enfermeiro. Mestre em Extensão Rural (UNIVASF). Residência em Enfermagem Obstétrica. E-mail: belfort.lb@gmail.com. Docente Auxiliar da Universidade de Pernambuco (UPE), Petrolina-PE. <http://orcid.org/0000-0003-1722-0213>

ABSTRACT

Objective: This study aims to relate positive and negative aspects of the nurse manager of a basic health unit that influence the management of care. **Methods:** This is a cross-sectional study, with a qualitative approach and descriptive character, carried out from November 2019 to January 2020. **Results:** The interviewed nurse managers were mostly female, married, with specialization, characterized by professional training, performance and management of a basic health unit for over 4 years. The double role played influences challenges, possibilities, motivation, benefits and the relationship between the comparison of care provided by nurse managers and non-managers. **Conclusion:** It is important to highlight variables in the work process of the nurse manager and care, through multiple assignments, but understanding that in addition to the challenges faced, they point to positive and motivational aspects in response to a participatory and quality management seeking for the best assistance to the population. **Descriptors:** Nursing; Health Management; Family Health.

RESUMEN

Objetivo: Este estudio tiene como objetivo relacionar aspectos positivos y negativos del enfermero gerente de una unidad básica de salud que influyen en la gestión del cuidado. **Métodos:** Se trata de un estudio transversal, con enfoque cualitativo y carácter descriptivo, realizado de noviembre de 2019 a enero de 2020. **Resultados:** Las enfermeras gerentes entrevistadas fueron en su mayoría mujeres, casadas, con especialización, caracterizadas por formación profesional, desempeño y gestión. de una unidad básica de salud desde hace más de 4 años. El doble papel que juega influye en los desafíos, las posibilidades, la motivación, los beneficios y la relación entre la comparación de la atención brindada por enfermeras gestoras y no gestoras. **Conclusión:** Es importante resaltar variables en el proceso de trabajo del enfermero gerente y cuidado, a través de múltiples asignaciones, pero entendiendo que además de los desafíos enfrentados, señalan aspectos positivos y motivacionales en respuesta a una gestión participativa y de calidad, buscando la mejor asistencia a la población. **Descriptores:** Enfermería; Gestión en Salud; Salud de la Familia.

INTRODUÇÃO

A atividade gerencial efetuada pelo enfermeiro é regulamentada pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e pelo Decreto nº 94.406/87 que estabelece no artigo 8º que o este possui como atribuições a direção e chefia, planejamento, organização, coordenação e avaliação dos serviços de enfermagem. Na Resolução COFEN - 194/1997, a participação do enfermeiro na direção-geral foi oficializada, podendo este ocupar em qualquer esfera, em instituições públicas e privadas, cargos de

gerência, entretanto não deixando de responder pelos serviços de enfermagem.

1

Diante disso, o profissional de enfermagem, nesse contexto gerencial, se destaca cada vez mais na área da saúde, seja na conjuntura nacional ou internacional. Isto se deve ao fato de que o enfermeiro vem assumido cada vez mais um papel decisivo na resolução dos problemas de saúde da população.²

Desta forma, estudos afirmam que a situação de gerenciar o território sanitário e

exercer a função de enfermeiro assistencial apresenta-se como um grande desafio para os profissionais ao passo que a quantidade de serviço aumenta, podendo ter consequências na qualidade do serviço prestado/ofertado.³

Considera-se que, para que a prestação de serviços à saúde seja de qualidade, a assistência e a gerência estejam interligadas na execução do trabalho de enfermagem, pois, a divergência entre a dimensão assistencial e gerencial compromete a qualidade do cuidado e gera conflitos no trabalho do enfermeiro.²

Sem embargo, faz-se necessário direcionar o foco para a realidade vivenciada, diariamente, pelos atores envolvidos e compreender os artifícios e táticas adotadas por eles (assistência e burocracia), para dar andamento ao processo de trabalho diário, pode gerar reflexões e conflitos relevantes para o cotidiano da gerência dos serviços da Estratégia Saúde da Família (ESF).⁴⁻⁵

Diante de tais condições, é relevante identificar as características dos enfermeiros gerentes das UBS, conhecer os aspectos positivos e negativos e relacioná-los ao seu duplo papel enquanto gestor do serviço e do cuidado, tornando-se um estudo pertinente, importante e justificável, em especial para a gestão da atenção primária à saúde no Sistema Único de Saúde (SUS), uma vez que servirá de subsídio para a adoção de

estratégias de capacitação dos mesmos, frente às dificuldades evidenciadas.

MÉTODOS

Trata-se de um estudo transversal, de abordagem qualitativa, caráter descritivo e apresentação dos dados com abordagem exploratória. O mesmo foi realizado na cidade de Juazeiro-BA. A coleta de dados ocorreu entre os meses de novembro de 2019 a janeiro de 2020.

A rede de atenção básica do município é composta por 60 Equipes de Saúde da Família (eSF) e 04 Equipes de Atenção Básica (eAB) caracterizada pela não obrigatoriedade do Agente Comunitário de Saúde (ACS) como integrante da equipe, distribuídas entre 56 UBS (28 na zona urbana e 28 na zona rural, sendo que 9 destas são unidades satélites). Cada UBS possui um gerente, sendo que 96% destes são enfermeiros e apenas 4% apresentam o profissional cirurgião-dentista como gerente.

Participaram desta investigação os (as) enfermeiros (as) que pertenciam ao núcleo de funcionários da Secretária Municipal de Saúde (SMS), seja como enfermeiro (a) efetivo ou contratado das UBS abordadas, que compunham a função de gerente do serviço há pelo menos 1 ano e que cuja unidade possuísse mais de 1 eSF e que não estivesse em gozo de férias e ou licença. Sendo assim, ao final da seleção, foram selecionados 8 profissionais, dos quais 7 foram abordados pela pesquisa e 1

foi excluído devido aos critérios pré-estabelecidos.

A coleta de dados seguiu três etapas, a primeira contemplou o preenchimento de um questionário semiestruturado com finalidade de caracterizar a amostra do estudo acerca do perfil sociodemográfico e formação profissional, a segunda etapa foi a realização de entrevista individual semiestruturada, as quais aconteceram nos consultórios de enfermagem dos respectivos entrevistados e a terceira etapa foi composta pela análise documental do número de atendimentos de enfermagem da eSF através do relatório extraído do programa e-SUS Atenção Básica (AB) veiculado pelo sistema de Prontuário Eletrônico do Cidadão (PEC).

Todas as entrevistas foram gravadas em aparelho de áudio, com posterior transcrição, mediante o consentimento e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Este estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa seguindo os preceitos da Resolução 466/12, do Conselho Nacional da Saúde (CAAE 06794919.5.0000.5196 e Número do Parecer 3.302.795). Os entrevistados estão identificados pela sigla “ENF” de enfermeiro(a) seguida de uma letra alfabética, de forma aleatória à sequência das entrevistas, a fim de garantir o anonimato.

Para esta pesquisa foram utilizados o método de análise de conteúdo proposta por

Bardin (1994) e auxílio do *software* de análise qualitativa *IRaMuTeQ 0.7 alpha 2*. As informações foram agrupadas e formaram um *corpus*, o qual passou por tratamento estatístico. O uso de *softwares* vem auxiliando a apreensão do objeto de pesquisa na abordagem qualitativa, sendo este, um destaque entre os mesmos.⁶

Esse método se fez possível através da execução de três etapas, sendo a primeira a pré-análise do conteúdo, a segunda foi a descrição analítica do conteúdo e a terceira, a inferência e interpretação, ou seja, o tratamento dos resultados. Os dados foram categorizados analiticamente e de forma não apriorística, onde emergiram 3 categorias.

Já em relação à análise documental, sabe-se que o uso de documentos para a pesquisa traz uma riqueza de informações, pois a mesma pode complementar a pesquisa, subsidiando dados encontrados em outras fontes, no sentido de corroborar a confiabilidade dos dados. Os relatórios extraídos do e-SUS/PEC foram analisados, transcritos em tabelas quantitativas e relacionadas ao conteúdo exposto pelos pesquisados.

RESULTADOS

Acerca do perfil sociodemográfico dos enfermeiros gerentes participantes da pesquisa, pode-se observar as variáveis idade, sexo, estado civil e escolaridade, sendo que como destaque pôde-se inferir

que a maior parcela dos mesmos encontra-se entre 21 – 40 anos, contemplando 86% do total, 86% são do sexo feminino, 71% são casadas (os), e 86% possui especialização.

Quando perguntados em relação ao seu tempo de atuação profissional, pôde-se

destacar que 100% dos enfermeiros entrevistados estão formados há mais de 4 anos, 44% atuam em UBS há mais de 4 anos e 44% estão como gerente de UBS há mais de 4 anos.

Tabela 1. Perfil sociodemográfico dos enfermeiros gestores. Juazeiro (BA), Brasil, 2019.

Categoria	Alternativas	Quantidade	Percentual
Sexo	Feminino	06	86%
	Masculino	01	14%
Faixa etária	21 – 40 anos	06	86%
	> 40 anos	01	14%
Estado Civil	Casada (o)	05	71%
	Solteira (o)	02	29%
Especialização	Possui	06	86%
	Não possui	01	14%
Tempo de formação	< 04 anos	00	0%
	≥ 04 anos	07	100%
Tempo de atuação profissional na UBS	< 04 anos	04	56%
	≥ 04 anos	03	44%
Tempo de gerência na UBS	< 04 anos	04	56%
	≥ 04 anos	03	44%

Fonte: próprio autor, 2020.

Baseado na análise dos dados, de acordo com as entrevistas, dentre as condições que se relacionam com o duplo papel do enfermeiro gestor de UBS e gestor do cuidado emergiram as seguintes categorias: Desafios e possibilidades; Aspectos positivos e negativos; Benefícios e motivação.

DISCUSSÃO

Desafios e possibilidades

Exercer um papel duplo em um serviço que exige situações e ações de

papéis diferentes, como a gerência e a assistência, se configura um desafio para muitos profissionais, como é o caso dos gerentes entrevistados, no entanto, vale salientar as possibilidades que surgem diante dessa condição, citada nas falas abaixo como uma ferramenta para ajudar a população e até também como uma oportunidade.

Eu acho que vai acarretar um pouco a demanda, vai sobrecarregar um pouco enfermeiro porque além da parte gerencial você tem que fazer a parte da assistencial. [...] Ficou bem claro na reunião com a gestão que não é para levar demandas para a secretaria, é para se resolver dentro da unidade básica de saúde, com o gerente. (ENF A)

Eu vejo assim como uma oportunidade de a gente poder trabalhar melhor, se inteirar melhor e poder oferecer algo melhor para a população. É lógico que trabalhando com união dos profissionais e feedback diretamente com a secretaria de saúde. (ENF E)

Eu vejo uma ótima oportunidade, o que a gente vai precisar mesmo é que a secretaria nos dê condições para trabalhar e que os colegas tem que internalizar que a gente tá aqui não para prejudicar ninguém. (ENF B)

A secretaria de saúde municipal aparece configurando-se como um suporte indispensável para a efetivação do trabalho do gerente, ao passo que é vista como propiciadora para melhores condições de trabalho, bem como exercendo seu papel de feedback para as ações gerenciais. E, não obstante, a equipe surge como um coletivo que entenda que o papel do gerente não é prejudicar, e sim melhorar a gestão da UBS.⁷

Aspectos positivos e negativos

Ao passo que os enfermeiros gerentes perpassam por desafios e enxergam as possibilidades, é importante que internamente, no desenvolvimento de seu trabalho, surgem aspectos que se configuram como positivos, como é possível observar nas falas abaixo.

Acho um ponto positivo porque nós que estamos aqui gerentes, conhecemos melhor os colegas, sabemos da situação que eles estão passando, o problema que cada um tem, então fica mais fácil de resolver, diferente da secretaria de saúde que está mais distante. (ENF G)

Eu acho que é bom ser enfermeiro gerente e assistente [...] Então digamos que amanhã eu não esteja mais como gerente de UBS, mas eu adquiri alguma experiência, e tudo que você adquire de experiência é bom.” (ENF B)

A influência principal quando o enfermeiro assume essa função de gerente é que ele acaba se empoderando muito mais dessa gestão de cuidados, e ele passa a ver com o olhar mais ampliado a assistência que deve ser dada a determinado paciente. (ENF C)

Estou sempre me esforçando para tentar fazer as duas coisas sem deixar a desejar, eu não consigo resolver tudo infelizmente, porque não depende de mim, mas tudo que chega para mim de demanda, vou vendo a melhor maneira para estar administrando. (ENF D)

A população tem um ganho, porque tem alguém ali que de algum jeito tá liderando e lutando por você, e os próprios profissionais também, dentro da unidade. Você consegue ter alguma força pra evitar alguns transtornos dentro da unidade: uma briga, uma perseguição, um abuso de poder, ou até algum tipo de implicância e você consegue ter força pra segurar aquela situação, pra resolver, pra apaziguar... é uma forma positiva do gerente. (ENF F)

A constituição de vínculo demonstra-se como um aspecto positivo, ao passo que estar próximo, permite aos gerentes serem mais sensíveis as demandas e necessidades enfrentadas pela equipe. Para além, a experiência adquirida na gerencia de UBS é vista com bons olhos, demonstra-se empoderadora para alguns e ferramenta para resolução de problemas gerados no âmbito do trabalho interpessoal, com ênfase na qualidade final do serviço ofertado ao usuário do SUS.⁸

É verdade que nem só os aspectos positivos se sobressaem, visto que existem muitos problemas envolvidos na tarefa do gerente, o que acaba tornando-se aspecto negativo para o mesmo, como é possível verificar nos trechos abaixo.

Às vezes a gente vai vivendo e vai aprendendo existe aquela questão que diz “dê poder a uma pessoa, que você vai saber quem ela é”, mas as vezes acontece também de você receber um poder, tentar desenvolver um trabalho e os seus próprios colegas não querem aceitar, então a gente enfrenta esse tipo de problema. (ENF B)

O negativo é que a gente acaba se sobrecarregando, porque a gente não tem dias específicos, por exemplo, para assumir só a função assistencial, e só a função gerencial, porque ora estou dando assistência e tenho que parar, porque tem a função gerencial que me chama naquele momento, então, eu acho que a sobrecarga de trabalho é o principal ponto negativo. (ENF C)

Meu atendimento em algum turno vai ser reduzido, então eu vou ter que limitar o meu quantitativo de vagas pra poder sair pra parte burocrática, que é toda parte administrativa da gerência. (ENF E)

Acerca dos aspectos negativos, é possível destacar a questão do conflito que existe entre os enfermeiros não gerentes em relação aos gerentes, contemplado pela fala do entrevistado como uma posição de não aceitação do trabalho exercido pelo gerente, tal situação pode configurar-se como disputa ou conflito na UBS e, inclusive, trazer transtornos para a equipe e em consequência para a população.⁹⁻¹⁰

A sobrecarga de serviço vem sendo destacada em diversos estudos acerca desta temática, no entanto neste aparece como uma forma de desabafo, não pelo serviço de ser gerente em si, mas pela dificuldade em estabelecer um fluxo de trabalho que contemple ora gerência, ora assistência, o que não se faz possível de acontecer visto que as demandas são dinâmicas e recorrentes.¹¹

Outro aspecto importante é a questão do número de atendimentos que são realizados pelos enfermeiros gerentes, que pode mostrar-se reduzido, na maioria das vezes por questões da parte administrativa exercida pela gerência, tornando-se, de forma indireta, uma perda para a população assistida, com a redução de vagas para consultas e atendimentos.¹²

Motivação e benefícios

Ainda sobre as atividades do gerente, surgiram características que se configuraram como motivação para continuar a exercer o cargo de gestor de UBS, listando, inclusive alguns benefícios.

É sempre um desafio, o enfermeiro por si só já é um gestor, ele já administra, ele já toma a frente de tudo, ele já leva a unidade de saúde nas costas, mas o que me motiva é verificar se os indicadores vão melhorar. (ENF A)

Eu recebo retorno financeiro, muito pouco mas recebo. A gerência agrega na minha profissão, então eu acho que vai me aperfeiçoar, espero que tenha mais cursos, mais orientações, mais capacitações, para que a gente possa desenvolver ainda melhor esse trabalho. (ENF F)

A liderança me motiva a continuar na gestão. Eu recebo incentivo financeiro no cargo de gerente, mínimo, mas recebo. E a gerência agrega muito na minha profissão. [...] Você agrega muito conhecimento, a gente sabe que, tanto curricularmente falando, como em concursos e demais situações, quando você assume cargos de gerência pontua muito mais, vale muito mais para o seu currículo. (ENF C)

São novos conhecimentos, novas experiências, qualquer gerência agrega na profissão. Eu fui gerente do ambulatório de um hospital que foi completamente de ser gerente de uma UBS, então agrega à profissão com certeza. São novas experiências, toda experiência positiva ou negativa ela soma. (ENF G)

O gerenciamento de uma UBS, na busca de resolutividade, supera a dimensão dos conhecimentos e atributos individuais, sendo também necessário que o município assume o compromisso na capacitação de seus gerentes, respaldando-os com conhecimentos necessários para responder às exigências da política de saúde vigente.¹³

Número de atendimentos entre o enfermeiro gerente e o não gerente

Diante do exposto pelos entrevistados, observou-se que dentre as atribuições exercidas e que envolvem os principais desafios, possibilidades, aspectos positivos e negativos, surgiu a necessidade de comparar, a nível de discussão, o número de atendimentos realizados pelos enfermeiros gerentes em relação aos não gerentes, com vistas a identificar, através deste indicador, algumas situações observadas nas falas de alguns entrevistados.

Tabela 2. Número de atendimentos entre o enfermeiro gerente e o enfermeiro apenas assistente. Juazeiro (BA), Brasil, 2019.

GERENTE X NÃO GERENTE	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	TOTAL
ENF A	113	117	131	158	05	69	593
NÃO GERENTE	99	60	55	67	102	76	459
ENF B	14	139	125	83	130	122	613
NÃO GERENTE	108	131	136	169	161	122	827
NÃO GERENTE	61	104	64	115	143	72	559
ENF C	121	165	119	169	163	171	908
NÃO GERENTE	124	137	98	144	224	181	908
ENF D	108	144	97	104	100	135	688
NÃO GERENTE	106	83	114	89	121	147	660
ENF E	103	67	73	55	178	147	623
NÃO GERENTE	171	170	104	0	148	130	723
ENF F	100	126	68	123	81	102	600
NÃO GERENTE	91	138	66	60	122	111	588
ENF G	71	12	28	14	66	0	191
NÃO GERENTE	15	77	40	56	57	0	245

Fonte: Próprio autor, 2020. * Esta análise considera apenas os números absolutos de atendimentos de enfermagem realizados no período contemplado. *Não foram consideradas as variáveis de número população cadastrada em cada eSF, folgas, férias ou atestado.

Na tabela 2, foram considerados os números de atendimentos de enfermagem realizados entre os meses de abril a setembro do ano de 2019. Considerando a

soma total dos 6 meses nota-se que há uma equivalência entre os atendimentos registrados, sendo que em algumas unidades o enfermeiro gerente atende mais pessoas do que o enfermeiro não gerente, e em outras unidades acontece o inverso. Em porcentagem, observa-se que 50% das UBS quem atende mais é o gerente, e 50% das UBS quem atende mais é o não gerente.

Esta comparação tem a proposta de viabilizar a compreensão de que muitas vezes, de fato, o gerente se encontrará atarefado e sobrecarregado de demandas, mas que mesmo com tais atribuições, não deixa a desejar na parte assistencial, muito pelo contrário, realizando, por vezes, muitos mais atendimentos como pode-se observar nos números de atendimentos do semestre.¹⁴⁻

13

O que foi observado na tabela, apenas com números absolutos e sem correlação com o número de pessoas cadastradas para cada eSF, férias ou folgas, denota-se como uma possibilidade de identificar tanto as fragilidades vivenciadas pelo gerente de UBS no dia a dia do seu trabalho, mas também evidencia potencialidades de que o trabalho desenvolvido de forma coerente e com seus devidos esforços se remete em benefícios, em especial para a comunidade.¹⁵⁻¹⁶

CONCLUSÃO

Conhecer não só o perfil dos profissionais de saúde que assumem o papel de gestor de UBS e de assistente em saúde, como também levantar aspectos positivos e negativos, motivação e benefícios e correlacionar com o número de atendimentos realizados pelos mesmos demonstrou que, por mais atarefado, sobrecarregado, cansado e diante de conflitos interprofissionais, o profissional que se dedica ao duplo papel mostra-se, de diversas maneiras, efetivado em seu papel.

Este estudo, mesmo com suas limitações, relacionadas ao pequeno número de enfermeiros gerentes entrevistados, não entrevista dos enfermeiros não gerentes, avaliação de apenas um distrito municipal, se mostra importante ao passo que coloca à tona as variáveis envolvidas no trabalho do enfermeiro que exerce a assistência e a gerência em um mesmo ambiente. Denota que exercer dois cargos pode ser oneroso, desafiante, sobrecarregado e conflitante, entretanto possui facetas motivacionais e positivas que expõem a experiência adquirida, a liderança exercida, o retorno financeiro e em especial o retorno de melhores indicadores e de melhor assistência para a população.

É certo que se faz necessário ampliar as possibilidades para que os profissionais possam associar conhecimentos anteriores e as experiências profissionais com metodologias de trabalho inovadoras e

criativas na liderança da equipe interdisciplinar, com a finalidade de resolver as demandas de saúde da população.

REFERÊNCIAS

1. Silva FHC. A atuação dos enfermeiros como gestores em unidades básicas de saúde. *Revista de Gestão em Sistemas de Saúde* [internet] 2012 Jan./Jun. [acesso em 2020 Jan 13]; 1(1): 67-82. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/rgss.v1i1.5>.
2. Oliveira SA, Almeida ML, Santos MF, Zilly A, Peres AM, Rocha FLR. Ferramentas gerenciais na prática de enfermeiros da atenção básica em saúde. *Revista de Administração em Saúde* [internet] 2017 Out./Dez. [acesso em 2020 Jan 7]; 17(69). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.64>.
3. Nunes LO, Castanheira ERL, Dias A, Zarili TFT, Sanine RR, Mendonça CS et al. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. *Rev Panam Salud Publica*. 2018; 42: e 175. Disponível em: <https://doi.org/10.26633/RPSP.2018.175>.
4. Borges FA, Ogata MN, Feliciano AB, Fortuna CM. Gerenciamento em saúde: o olhar de trabalhadores da saúde da família rural/ Management in health: the workers look of a rural family health. *Cienc. Cuid. Saúde* [internet] 2016 Jul. [acesso em 2019 Dez 20]; 15(3): 466-73. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/ciencucidsaude.v15i3.31531>.
5. Soder R, Oliveira IC, Silva LAA, Santos JLG, Peiter CC, Erdmann AL. Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem. *Enfermagem em Foco* [internet] 2018 Jun. [acesso em 2020 Jan 13]; 9(3): 76-80. Disponível em: <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2018.v9.n3.1496>.
6. Santos V, Salvador P, Gomes A, Rodrigues C, Tavares F, Alves K, et al. IRAMUTEQ nas pesquisas qualitativas brasileiras da área da saúde: scoping review. *CIAIQ* 2017, v. 2, 2017.
7. Oliveira TS, Lopes AOS. O Enfermeiro e sua atuação na Gerência das Unidades Básicas de Saúde no interior da Bahia. *Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia* [internet] 2017 Jan. [acesso em 2020 Jan 10]; 10(33): 83-99. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v10i33.6048>.
8. Fernandes JC, Cordeiro BC. O gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde no olhar dos enfermeiros gerentes. *Rev enferm UFPE on line* [internet] 2018 Jan. [acesso em 2020 Jan 08]; 12(1): 194-202. Disponível em: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v12i1a23311p194-202-2018>.
9. Marta C, Lacerda A, Carvalho A, Stipp M, Leite J. GESTÃO DE CONFLITOS: COMPETÊNCIA GERENCIAL DO ENFERMEIRO. *Revista de Pesquisa: Cuidado é Fundamental Online* [Internet]. 2010 Dez 7; [Citado em 2020 Fev 7]; 0(0). Disponível em: http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidado_fundamental/article/view/1062.
10. Silva MM, Teixeira NL, Draganov PB. Desafios do Enfermeiro no gerenciamento de conflitos entre a equipe de Enfermagem. *Revista de Administração em Saúde* [internet] 2018 Dez. [acesso em 2020 Fev 8]; (18)73. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.73.138>.
11. Fischer LA, Borges NS, Benito GAV. Percepções do Enfermeiro sobre a gerência da atenção primária no município de Pedro Canário. *Revista Enfermagem Contemporânea* [internet] 2016 Jan./Jun. [acesso em 2020 Fev 18]; 5(1): 25-33. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17267/2317-3378rec.v5i1.785>.
12. Biff D, Pires DEP, Forte ECN, Trindade LL, Machado RR, Amadigi FR et al. Cargas de trabalho de enfermeiros: luzes e sombras na Estratégia Saúde da Família. *Revista Ciência & Saúde Coletiva* [internet] 2019 Out. [acesso em 2020 Jan 20]; 25(1): 147-158. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28622019>.

13. Almeida MC, Lopes MBL. ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE. RSDA [Internet] 2019 Jun. [acesso em 2020 Fev 16]; 4(1): 169-86. Disponível em: <http://revista.domalberto.edu.br/index.php/revistadesaudedomalberto/article/view/420>.
14. Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. Revista de Administração em Saúde [internet] 2017 Dez. [acesso em 2019 Dez 28]; Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.69.59>.
15. Barbiani R, Dalla Nora CR, Schaefer R. Nursing practices in the primary health care context: a scoping review. Rev. Latino-Am. Enfermagem [internet] 2016 Ago. [acesso em 2020 Jan 21]; 24: e2721. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.0880.2721>.
16. Fermino V, Amestoy SC, Santos BP, Casarin ST. Estratégia Saúde da Família: gerenciamento do cuidado de enfermagem. Rev. Eletr. Enf. [internet] 2017 Nov. [acesso em 2020 Jan 9]; 19: a05. Disponível em: <https://doi.org/10.5216/ree.v19.42691>.

RECEBIDO: 24/03/21

APROVADO: 25/11/22

PUBLICADO: 03/2023