UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU
GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE

O ENFERMEIRO GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

PÓS GRADUAÇÃO

Caroline Carnelutti

Três de Maio, RS, Brasil
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU
GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE

O ENFERMEIRO GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

Caroline Carnelutti

Artigo apresentado ao Curso de Pós- Graduação do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

Orientadora: Neida Luiza Pellenz

Três de Maio, RS, Brasil
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA
ESPECIALIZAÇÃO LATO-SENSU
GESTÃO DE ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Artigo Científico

O ENFERMEIRO GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

Elaborado por
Caroline Carnelutti

Como requisito parcial para obtenção do grau de especialista

COMISSÃO EXAMINADORA

_____
Neida Luiza Kaspary Pellenz
(Orientador)

_____
Dr.Luiz Anildo Anacleto da Silva
(Banca Examinadora)

_____
Drª Loiva Beatriz Dellepiane
(Banca Examinadora)

Santa Maria, 14 dezembro de 2012

Aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade de realizar mais este objetivo, ao meu namorado por me acompanhar em mais esta conquista e aos meus “bacurinos” amados.

“Não há luz sem sombra, nem totalidade psíquica sem imperfeição. A vida em sua plenitude não precisa ser perfeita, e sim completa”
(Carl Gustav Jung)

RESUMO: Com as mudanças na política da saúde ocorrendo há décadas, exemplificadas na implementação do Sistema Único de Saúde - SUS, deparam-se os profissionais gestores com as mais diversas dúvidas e questionamentos sobre o processo de trabalho, percebendo a prática profissional como a forma mais eficaz e adequada na busca do conhecimento garantindo subsídios para o fortalecimento e estruturação da sua função, uma vez que não existe o conhecimento específico das formas de gestão. Este estudo **objetiva** conhecer o trabalho do enfermeiro gestor que atua na Unidade Básica de Saúde e as dificuldades enfrentadas inerentes à execução do seu trabalho. O **método** utilizado para realização deste estudo foi uma pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa do processo de trabalho de gestão, considerando o papel e a participação do enfermeiro gestor no planejamento, execução e avaliação dos programas de saúde. Em conformidade com o material utilizado na revisão deste estudo se percebe que o papel do enfermeiro gestor na Unidade Básica de Saúde é fundamental para a qualidade do atendimento prestado à comunidade. O novo modelo de atendimento proposto pelas políticas públicas de saúde implantadas pelo Sistema Único de Saúde por vezes gera conflitos, uma vez que este exige assumir simultaneamente atividades de gestão e assistenciais. Daí a necessidade de definição e estruturação do seu papel enquanto gestor, caracterizado pelo perfil de gestor, com capacidade de buscar estratégias e alternativas de solução para enfrentar as dificuldades encontradas.

PALAVRAS-CHAVE: Enfermeiro gestor; Unidade Básica de Saúde; Dificuldades profissionais.

ABSTRACT: Considering the changes taking place in health policies for decades, illustrated by the implementation of Public Health System - UBS, health care managers are faced with several doubts and matters about the working process, making the professional practice the most effective way to reach and produce subsidies for strengthening and structuring their role, since there is no specific knowledge of management application. This study aims to evaluate the work of nurse manager who plays a specific role in Basic Health Units as well as the difficulties inherent of the execution of their work. The method used for the realization of this study was a bibliografic research addressing the management work process, considering the role and involvement of the nurse manager during the planning, execution and evaluation of health programs. In accordance with the material used during the review of this study it is clear that the role of the nurse manager in Basic Health Unit (UBS) is essencial to the quality of the service provided to the community. The new model of health service proposed by public health policies implemented in SUS usually creates conflicts, since this requires performing both management and health care activities. Hence the need for defining and structuring their role as manager, characterized by management profile with ability to seek strategies and solutions to address the difficulties found.

KEY WORDS: Nurse manager; Basic Health Unit; Professional Difficulties

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....07
METODOLOGIA.....08
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....09
CONCLUSÃO.....15
REFERÊNCIAS.....17

INTRODUÇÃO

Na consolidação do processo de implementações no campo da saúde, a figura do gestor exibe um papel de destaque, exigindo deste a capacidade de exercer funções de liderança, o qual envolve além da habilidade para atuar junto a equipe, a capacidade de buscar estratégias para as dificuldades encontradas.

Primeiramente, descobriu-se que entre as atribuições do enfermeiro, tanto as de cunho assistencialista quanto as ações de gestão, o mesmo encontre dificuldades e, por vezes, acabe optando por realizar com mais dedicação uma atividade ou outra, preconizando normalmente a atividade assistencial, pois foi para esta que foi preparado desde o início. No entendimento de Gonçalves para que não aconteça a confusão entre as funções é necessária uma intervenção que abranja todas as necessidades dos cargos exercidos, protegendo sempre a comunidade na forma de ações diretas que permitam a articulação de conhecimentos e experiências para solução dos problemas (GONÇALVES, 2011).

Isso se tornou ainda mais importante com as mudanças na política da saúde, que vem ocorrendo há décadas, exemplificadas na implementação do SUS, fazendo com que os profissionais se deparem sempre com as mais diversas dúvidas e questionamentos sobre o processo de trabalho, percebendo a prática profissional como a forma mais eficaz e adequada na busca do conhecimento garantindo subsídios para o fortalecimento e estruturação da sua função, uma vez que não existe o conhecimento específico das formas de gestão.

Todo o gerenciamento das ações envolve a estruturação da equipe completa das Unidades Básicas de Saúde (UBS), dependendo do resultado a integração de todos os membros, assim como a comunidade adequada à realidade local. No estabelecimento da função, designado o enfermeiro como gestor das UBS, o mesmo não encontra suporte em seus estudos direcionados, pois um enfermeiro acaba por não estudar com mais ênfase as atribuições de gestão, fragilizando sua atuação no exercício desta função.

Neste estudo foi feita a abordagem do processo de trabalho de gestão, considerando o papel e a participação do enfermeiro gestor no planejamento, execução e avaliação dos

programas de saúde. Baseado na problemática definida, o enfermeiro enquanto atuante na Unidade Basica de Saúde consegue assumir o papel de assistente e gestor?

A partir deste questionamento optou-se como objetivo conhecer o trabalho do enfermeiro gestor que atua na Unidade Básica de Saúde e as dificuldades enfrentadas inerentes à execução do seu trabalho.

METODOLOGIA

Para realização deste trabalho foi feita uma revisão bibliográfica sobre o exercício da função do enfermeiro gestor, desde a implementação do SUS até os dias de hoje. Foram contrapostas teorias de diferentes autores no intuito de uma maior abrangência do tema. Esse levantamento bibliográfico preliminar pode ser entendido como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo no qual está interessado, bem como sua delimitação. Essa familiaridade é essencial para que o problema seja formulado de maneira clara e precisa (GIL, 2008).

Os artigos que compuseram a amostra foram publicados em periódicos nacionais, escritos em português, nos últimos cinco anos, sendo utilizado o banco de dados Scielo, e consideradas as seguintes palavras-chave: Enfermeiro gestor; gestão em saúde e dificuldades no trabalho em UBS.

Foram encontrados diversos materiais que contemplavam os critérios pré-estabelecidos e que atendiam aos objetivos propostos. Disso foram interpretados os dados obtidos e verificados os resultados da pesquisa para a execução deste trabalho.

Com isso, buscou-se a reflexão crítica acerca dos assuntos estudados, de forma que foi possível a identificação e a abordagem de controvérsias entre os diferentes autores e teorias para o estudo do caso, assim sendo possível uma fundamentação para o trabalho (GIL, 2008).

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

Desde a década de 70 vem ocorrendo a transformação do sistema de saúde, com a redemocratização do Estado Brasileiro. A diretriz básica para discussão da gestão de serviços de saúde transpassa pela formulação e a implantação do SUS. Este enxerga todas as possibilidades da efetivação da política de saúde no Brasil, com o qual deve estar articulado conjuntamente às ações governamentais no setor. Significa um importante avanço na luta por direitos de cidadania, representando um importante passo para o fortalecimento dos sistemas de administração locais e regionais, contribuindo para o aumento do controle local e para as mudanças no processo de trabalho (PASSOS; CIOSAK, 2006).

De acordo com Passos e Ciosak, (2006) a atenção básica de saúde compreende uma estratégia para alcançar o aumento da cobertura das ações de saúde na população. Ela é ofertada pelas Unidades Básicas de Saúde ou Centros de Saúde, as quais correspondem a porta de entrada do usuário ao SUS, destinadas a um determinado grupo populacional, que mora ou trabalha na área geográfica de sua abrangência. Neste sentido, as ações compreendidas nos níveis de atenção à saúde – promoção, proteção e recuperação, devem ser constituídas e operacionalizadas de maneira articulada e integrada, de tal forma que permita a ampla cobertura e acesso da população, com maior eficiência econômica e social possível.

Essas ações de gestão na área da saúde ainda carecem de um embasamento legal que defina suas atribuições legais e responsabilidades. A figura da Política Nacional de Atenção Básica – PNAB, que determina e define responsabilidades quanto ao corpo clínico e profissionais da Saúde da Família, não encontra similar quanto à temática em questão e definição de responsabilidades referentes aos gestores de UBS. Esta afirmativa se evidencia ao avaliarem-se as atribuições da equipe da Estratégia da Saúde da Família – ESF segundo a portaria 648 do Ministério da Saúde (Portaria nº 648/GM, 2006).

Com isso, nos últimos anos, nota-se um número significativo de enfermeiros vem assumindo a função de gestor de Unidade Básica de Saúde (UBS). Na compreensão de Passos *et al:*

> No contexto sócio-histórico-político, o enfermeiro gerente elabora pensamentos e a sua idealização se projeta no modo como organiza o trabalho para produção de bens e serviços. Este pode ser de natureza técnica ou política, simultaneamente, influencia e pode ser influenciado por diferentes atores sociais. Além de direcionar o atendimento das necessidades geradas por uma determinada sociedade. No processo de trabalho, o gerente deve se adequar a determinados mecanismos próprios da Unidade, que propiciem o desenvolvimento da execução da prática gerencial, visando à garantia dos princípios do SUS (PASSOS e CIOSAK, 2006, pag. 1).

De um modo geral a função da gestão exercida pelo enfermeiro tem como propósito organizar os serviços prestados em diferentes setores de atendimento ou de produção gerando autonomia e eficácia as ações. No caso, da saúde, mais especificamente em uma UBS cabe ao gestor utilizar seus conhecimentos administrativos e técnicos para planejar, programar, desenvolver e acompanhar as atividades da equipe. De tal forma, a gestão é a

> função administrativa da mais alta importância – é o processo de tomar decisões que afetam a estrutura, os processos de produção e o produto e um sistema. Implica coordenar os esforços das várias partes desse sistema, controlar os processos e o rendimento das partes e avaliar os produtos finais e resultados. Numa organização, o gerente se responsabiliza pelo uso efetivo e eficiente dos insumos, de forma a traduzi-los em produtos (serviços, por exemplo) que levam a organização a atingir os resultados que se esperam dela (TANCREDI, 1998 apud PASSOS, 2007, p.465).

Gestão pode ser ainda entendida como um instrumento importante para efetivação de políticas, onde sua atuação é ao mesmo tempo condicionante e condicionada, pela maneira como se organiza a produção dos serviços. Assim, sendo criador e criatura, tornam o processo aberto aos sujeitos determinantes das políticas de saúde (PASSOS; CIOSAK, 2006).

A partir das concepções teóricas do autor anterior, entendemos a gestão como instrumento do processo de trabalho, sendo a ação de gestão determinante no processo de organização de serviços de saúde e fundamental na efetivação de políticas sociais, em especial, as de saúde. No entanto, em algumas situações os escassos recursos de ordem organizacional, material, cognitivo e, até mesmo ético, fazem com que o trabalho de gestão se reduza a controlar e executar tarefas visando alcançar o produto e o impacto esperado.

O enfermeiro, desta maneira, encontra-se em uma situação emblemática, pois diante da complexidade das situações encontradas, se vê perante o grande desafio de associar a função de assistente, garantindo a integralidade das ações, e ainda assumir o papel de gestor, articulando, mobilizando e negociando para programar as ações em equipe, de modo que a proposta de trabalho de UBS seja alcançada. Assim, o papel de gestor requer que o enfermeiro possua habilidades e conhecimentos que nem sempre fazem parte de sua vivência

profissional, pois sua formação é predominantemente teórica, e as funções de gestão requerem do mesmo uma habilidade administrativa até então desconhecida (GONÇALVES, 2011).

Para maior compreensão da questão, dispõe-se a parte legal do exercício da enfermagem, na forma da Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 e regulamentada posteriormente pelo Decreto nº 94.406/87, em seu artigo 8°, que preceitua, *in verbis*:

Art. 8º – Ao enfermeiro incumbe:

I – privativamente:

a) direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública ou privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem;

E ainda, a resolução n° 194, de 18 de fevereiro de 1997, do COFEN (Conselho Federal de Enfermagem), que, em seu art. 1° incluiu as instituições de saúde, públicas e privadas,

Art. 1º *- O Enfermeiro pode ocupar, em qualquer esfera, cargo de direção-geral nas instituições de saúde, públicas e privadas cabendo-lhe ainda, privativamente, a direção dos serviços de Enfermagem.*

Ou seja, o Decreto e a resolução concederam a possibilidade de que a função do gestor da UBS seja exercida por enfermeiro, sendo que para gerenciar uma UBS é necessário um profissional com conhecimento e habilidades, que permitam conduzir o processo de trabalho garantindo o sucesso das ações, o que, na formação dos enfermeiros, não é plenamente tratado. O conhecimento administrativo, da rotina, muitas vezes não é compreendido pelo enfermeiro, fazendo com que o mesmo tenha inúmeras dificuldades para cumprir com sua função de gestor (GONÇALVES, 2011).

Portanto, é exigido que o enfermeiro gestor deva cumprir com sua função primordial assistencialista, associado a de gestão, o que acarreta em um conflito que acaba trazendo prejuízo devido o acúmulo de atribuições. Na concepção de Gonçalves:

> Apesar de não estarem definidas de forma totalmente explícita, as atividades que envolvem decisões e se configuram como ações administrativas são direcionadas à pessoa do gerente, neste caso o enfermeiro. No entanto, apesar de agregar às suas atribuições a função gerencial da Unidade não é desvinculada, ou mesmo compartilhada, do enfermeiro sua função assistencial. Em termos práticos, o que ocorre no caso é um acúmulo de funções que acaba por sobrecarregar o enfermeiro, prejudicando o desenvolvimento do seu trabalho e, consequentemente a eficiência da própria Unidade em assistir a população (GONÇALVES, 2011, pág. 8-9).

Assim, verifica-se que para cumprir com ambas as atividades, tanto assistencialista quanto as de gestor, o mesmo encontre dificuldades e, por vezes, acabe optando por realizar com mais dedicação uma atividade ou outra, escolhendo normalmente a atividade assistencial, pois foi para esta que foi preparado desde o início. No entendimento de Gonçalves, para que isso não aconteça é necessária uma intervenção que abranja todas as necessidades dos cargos exercidos, protegendo sempre a comunidade na forma de ações diretas que permitam a articulação de conhecimentos e experiências para solução dos problemas (GONÇALVES, 2011).

Atender a estas prioridades tão complexas exige uma mudança no processo de trabalho e, nesse contexto, o enfermeiro deve assumir a todas as suas atribuições, cabendo a ele assegurar para as unidades as melhorias contínuas para manter a qualidade da prestação de serviços, fazendo-se necessário consolidar esta função dentro da UBS (ALVES; PENHA; BRITO, 2004).

Com isso, esse processo de descentralização dos serviços de saúde tornou necessária a adoção de novos paradigmas no campo das políticas de recursos humanos e na sua forma de gestão, fazendo com que novos dilemas se impusessem para os gestores do sistema, implicando no enfrentamento de novos desafios, haja vista a relevância de sua participação na construção e consolidação do novo modelo assistencial.

Torna-se indispensável que o enfermeiro obtenha conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados às funções de gestor. Fazendo a relação com o passado, onde o conhecimento era utilizado como base para o autoconhecimento, passado de geração para geração, sem muitos problemas teóricos, visto que a sociedade não tinha ainda o grau atual de evolução, que acabou por desobstruir o crescimento da moral e o desenvolvimento espiritual, atendendo para que o

conhecimento passasse a ser aplicado na prática, virando agente de transformação em recursos, ferramentas, processos e produtos.

Assim, além do conhecimento já adquirido, o gestor deve ser capaz de tomar decisões e de mudar, exigindo então tanto do trabalhador contemporâneo como de sua própria equipe, a aquisição de habilidades específicas, relacionadas com a percepção detalhada do contexto, a visão sistêmica, o pensamento crítico, o uso adequado das informações e a postura ética, integração com a equipe multiprofissional, melhorando assim a condição de saúde do país (SILVA, 2012).

O gestor consequentemente se volta ao desenvolvimento da sociedade, da organização, dos indivíduos, buscando assim facilitar os processos nas organizações, estando apto para a construção de instituições que busquem a humanização do trabalho, através de uma gestão flexível e de programas de desenvolvimento das pessoas aceitando o trabalho coletivo que gerou o resultado.

> Consideramos que o desenvolvimento da competência interpessoal pode ser uma ferramenta poderosa para transformar a prática gerencial do enfermeiro; uma vez que esta permite a formação de um líder que consiga avaliar e dimensionar os problemas de modo global, construindo relações significativas que permitam exercer o seu papel com segurança e transparência (MUNARI e BEZERRA, 2004, pag. 03).

Essa gestão deve incentivar a participação dos mais diversos segmentos dentro da equipe para a organização e produção dos serviços de saúde, o que acaba fazendo com que a figura do enfermeiro gestor ganhe traços mais de liderança, visto que a mobilização para o gerenciamento das UBS é atividade não só de sua equipe, mas da comunidade em geral. Assim, havendo essa comunicação informal, flexibiliza-se a capacidade de iniciativa de todos, criando espaço para que a criatividade se insurja. Corrobora com isto Alves*:*

> Afirma-se que a descentralização é uma das principais estratégias de construção do SUS, pois com a municipalização do setor saúde, as instâncias de poder local devem assumir a tarefa de construção de um novo modelo assistencial que não se restrinja às demandas da doença, mas ao contrário, deve desenvolver ações que elevem a qualidade de vida e de saúde da população. Entretanto, a construção desse novo modelo assistencial envolve alterações nas políticas de recursos humanos, na produção de bens e serviços e na função gerencial.
> Os gerentes, no papel de atores fundamentais nesse processo de mudança, passam a ser confrontados com situações adversas, as quais podem se transformar em dilemas, caso esses indivíduos não estejam preparados para lidar com elas (ALVES; PENNA; BRITO, 2004, pag. 02).

Com o convívio das situações cotidianas dentro das UBS é notório que, diante de situações de stress e problemas do cotidiano, este profissional, na medida em que se apropria gradativamente da função de gestão se torna responsável pelo êxito ou insucesso das ações, acabe implementando tais funções à sua realidade. Mesmo num cenário onde o propósito é desenvolver uma gestão colegiada, cabe ao enfermeiro conduzir e solucionar os problemas da equipe. Esta realidade se apresenta à atuação do enfermeiro gestor dentro da equipe como uma função que ainda não esta bem definida e regulamentada, conforme anteriormente já foi dito e explanado. Assim,

> O trabalho dessas enfermeiras fica bastante determinado de um lado pelo cumprimento do que estabelecem as planilhas e protocolos e de outro pela necessidade de atender rotineiramente a uma multidão de problemas não previstos no planejamento das ações. A partir dessas considerações pode-se afirmar que os trabalhadores ficam expostos muito mais ao desgaste do que ao fortalecimento (SANTOS, 2008, pag. 04).

De tal maneira que, dentro da proposição inicial, a função de gestor amealhada pelo enfermeiro, com o apoio de sua equipe e da comunidade poderão

> (...) promover um ambiente organizacional propício ao melhor desempenho das gerentes, ampliando seus talentos, responsabilidade, auto-respeito e realização, tanto no sentido do status e do seu reconhecimento formal, quanto no sentido de desenvolvimento pessoal e efetiva capacidade de solucionar problemas; ao reconhecer formalmente o papel gerencial da enfermeira de UBS, estabelecer em que tempo e de que forma isso seria possível, de modo que a sobrecarga de trabalho não inviabilize o pleno exercício dessa função; promover qualificações das enfermeiras em parcerias com as Universidades, objetivando superar as limitações inerentes à gerência, incentivando-as e capacitando-as para utilização das bases de dados existentes (PINHEIRO, 2009, pag. 07-08).

Concluindo, além de todas as limitações impostas, tanto de ordem prática, financeira e a ligada à legislação, existe a subjetividade concernente a atividade em si. O enfermeiro gestor não é, por sua natureza, um administrador, cerceia-se muito mais por sua atividade assistencial, o que, por fim, acarreta que pense muito mais na questão prática e menos na administrativa. O mesmo não está voltado mentalmente à teoria, está muito mais interessado em fazer o processo seguir, sem que isso, às vezes, cause o objetivo planejado e acabe por lhe acarretar prejuízos. De modo que é extremamente necessário que o mesmo tenha a possibilidade de abarcar conhecimentos e habilidades teóricas antes de exercer a função gerencial, buscando evitar assim que a atividade se perca em si e fragilize-se de forma a enfraquecer o elo da política de saúde com a sociedade.

CONCLUSÃO

Com a conclusão deste trabalho se evidencia que o enfermeiro, que ainda que não está preparado especificamente para o cargo, é normalmente quem assume a função de gestor da UBS, pois sua figura é a que mais se aproxima do perfil de gestão das ações em saúde, ainda que o mesmo careça de uma especialização/capacitação que lhe confira a formação necessária para este trabalho (GONÇALVES, 2011).

Compreendida a essencialidade da função, demonstra-se frágil a figura do enfermeiro, como gestor, se não amparada por toda a equipe e pela comunidade, dependendo destes relacionamentos o bom funcionamento da UBS. Disso claramente se percebe a dificuldade do enfermeiro gerenciar as ações por não ter conhecimento das diretrizes do trabalho. As ações são programadas e desenvolvidas por dedução deste profissional, com o apoio da equipe por ele gerenciada conforme se apresentam as necessidades locais.

Diante destas fragilidades, visualiza-se que a gestão não ocorre de maneira ordenada, sendo necessário a disponibilidade dos profissionais enfermeiros o tempo e a motivação na busca de conhecimentos para o exercício das funções que estão cada vez mais presentes no seu cotidiano, auxiliando-os a executar ações coerentes no processo de gestão.

A capacitação específica se torna essencial nesse diapasão, pois os problemas de gestão de pessoas são essencialmente administrativos, cabendo ao gestor a resolução dos mesmos, buscando o mesmo ter a autonomia suficiente para este exercício, além de assumir atividades assistenciais concomitantemente.

Assim, após realização da leitura especifica sobre o papel do enfermeiro gestor, percebe-se que o enfermeiro não é capaz de desenvolver as duas funções em conjunto, pois acaba prejudicando uma ou outra, fazendo com que a Unidade de Saúde não tenha sua gestão cumprida ao pleno, assim a comunidade, como destinatária dos serviços, não terá suas necessidades e expectativas atendidas. Ainda que o mesmo não seja o único culpado por tal situação, é nele que se sobrecarrega a responsabilidade, interferindo na saúde do mesmo muitas vezes seja colocada em risco, com altos níveis de estresse e somatizações.

Baseado nas exigências que envolvem o papel do gestor, uma das alternativas que com certeza contribuiria para a obtenção de melhores resultados seria a capacitação dos profissionais unicamente para a gestão, permitindo enfermeiros atuar na parte assistencialista e enfermeiros sendo formados para a gestão, garantindo a contratação de mais profissionais, ainda que se saiba das dificuldades tanto de cunho pessoal como financeiro, além de toda a questão burocrática pertinente existente nas políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ALVES.M.;PENNA,C.M.M.;BRITO, J.M. **Perfil dos gerentes de unidades básicas de saúde**. Revista Brasileira de Enfermagem, v.57, n.4: p.414-416, jul/ago 2004.

ALVES, Marilia; PENNA, Cláudia Maria de Mattos and BRITO, Maria José Menezes. **Perfil dos gerentes de unidades básicas de saúde**. *Rev. bras. enferm.* [online]. 2004, vol.57, n.4, pp. 441-446. ISSN 0034-7167.Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a11.pdf > Acesso em: 04 de agost.2012.

BRASIL, Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política nacional de atenção básica**. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2006.

BRASIL. **Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987**. Regulamenta a Lei nº 7.498 de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 1987.

BRASIL, **PORTARIA Nº 648/GM** de 28 de março de 2006**.** Aprova a Política Nacional de Atenção Básica. Ministério da Saúde

BRASIL. **Resolução COFEN - 194**, de 18 de fevereiro de 1997, Conselho Federal de Enfermagem. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 1997.

GIL, Antonio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas S. A., 2008.

GONÇALVES,M.S. **Papel do enfermeiro na unidade básica de saúde: assistência a saúde ou gerência de ações?**.Minas Gerais, 2011. Disponível

em:<http://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/registro/Papel_do_enfermeiro_na_unidade_basica_de_saude__assistencia_a_saude_ou_gerencia_de_acoes_/183>. Acesso em: 02 agost.2012.

MUNARI, Denize Bouttelet and BEZERRA, Ana Lucia Queiroz. **Inclusão da competência interpessoal na formação do enfermeiro como gestor**. *Rev. bras. enferm.* [online]. 2004, vol.57, n.4, pp. 484-486. ISSN 0034-7167.Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a20.pdf > Acesso em:03 de out.2012.

PASSOS, Joanir Pereira and CIOSAK, Suely Itsuko. **A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde.** *Rev. esc. enferm*. USP [online]. 2006, vol.40, n.4, pp. 464-468. ISSN 0080-6234. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v40n4/v40n4a02.pdf.> Acesso em: 15 de set.2012.

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, jul/set.2009.Disponível em:< http://www.aps.ufjf.br/index.php/aps/article/view/333/224> Acesso em: 25 de set.2012.

SANTOS, Viviane Camargo; SOARES, Cássia Baldini and CAMPOS, Célia Maria Sivalli. **A relação trabalho-saúde de enfermeiros do PSF no município de São Paulo.** *Rev. esc. enferm*. USP [online]. 2007, vol.41, n.spe, pp. 777-781. ISSN 0080-6234. Disponível em:< http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41nspe/v41nspea05.pdf.> Acesso em: 15 de set.2012.
15 de set.2012.

SILVA, F.H.C. **A atuação dos enfermeiros como gestores em unidades básicas de saúde**. Revista de Gestão de Sistemas de Saúde- RGSS, São Paulo.v.1.n.p.67-82, jan/jun.2012. Disponível em:< http://uninove.tecnologia.ws/ojs/rgss/ojs/index.php/rgss/article/view/5/7.> Acesso em: 02 out.2012.