



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO EM SAÚDE**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE ENFERMAGEM**  
**CURSO DE BACHARELADO DE ENFERMAGEM**

**RENATA BRAGA CARVALHO**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA GESTÃO EM SAÚDE NA**  
**ATENÇÃO PRIMÁRIA**

**CUITÉ**

**2022**

**RENATA BRAGA CARVALHO**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA GESTÃO EM SAÚDE DA  
ATENÇÃO PRIMÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à Coordenação do Curso de Bacharelado em Enfermagem do Centro de Educação e Saúde da Universidade Federal de Campina Grande (CES/UFCG), como requisito obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

**Orientadora:** Profa. Dra. Luciana Dantas Farias de Andrade

**CUITÉ-PB**

**2022**

C331p Carvalho, Renata Braga.

Potencialidades e limitações da gestão em saúde da atenção primária. / Renata Braga Carvalho. - Cuité, 2022.

37 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Enfermagem) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Educação e Saúde, 2022.

"Orientação: Profa. Dra. Luciana Dantas Farias de Andrade".

Referências.

1. Saúde pública. 2. Atenção primária à saúde. 3. Gestão em saúde. 4. Gestão em saúde - potencialidade. 5. Gestão em saúde - limitações. I. Andrade, Luciana Dantas Farias de. II. Título.

CDU 614(043)

**RENATA BRAGA CARVALHO**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA GESTÃO EM SAÚDE NA  
ATENÇÃO PRIMÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado pela aluna Renata Braga Carvalho, do Curso de Bacharelado em Enfermagem da Universidade Federal de Campina Grande (Campus Cuité), tendo obtido o conceito de aprovado, conforme a apreciação da banca examinadora constituída pelos professores:

**Banca examinadora:**

---

**Profa. Dra. Luciana Dantas Farias de Andrade**

Orientadora – UFCG

---

**Prof. Dr. Matheus Figueiredo Nogueira**

Primeiro membro – UFCG

---

**Prof. Dr. Elicarlos Marques Nunes**

Segundo membro – UFCG

Aprovado em 10 de agosto de 2022.

## RESUMO

A gestão é a ação de conduzir, gerir pessoas, organizações e desempenhos com o objetivo de proporcionar uma gerência de qualidade e resolutiva dentro dos serviços, mesmo diante de desafios vivenciados cotidianamente com a perspectiva de transformar realidades. **Objetivo:** conhecer as potencialidades e limitações da gestão em saúde na Atenção Primária sob o olhar de enfermeiros. **Método:** Estudo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa desenvolvido com 5 participantes. A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril e maio de 2022, em três etapas distintas, e foi utilizado um questionário sociodemográfico com um roteiro semiestruturado. Para processamento dos dados foi utilizado o software Iramuteq. **Resultados:** Através de Classificação Hierárquica Descendente, gerou-se um corpus textual que foram analisados 69 segmentos de textos que geraram 7 classes denominadas – Processo de trabalho, Rede de apoio, Desafios da gestão em saúde, Potencialidades da Enfermagem, Importância do saber, Carga e função sendo esta unificada pela sua subclassificação. **Conclusão:** A gestão mostrou-se como ferramenta de grande potencial a ser desbravado pelos profissionais enfermeiros, como também evidenciou a necessidade de capacitação em gestão em saúde dentro do contexto da Atenção Primária.

**Palavras-chave:** Atenção Primária à Saúde, Gestão em saúde, Pessoal de Saúde.

## ABSTRACT

Management is a resolute management action of people, organizations and performance with the objective of providing quality and quality management within the challenges, even in the face of challenges experienced daily with a perspective of transforming realities. **Objective:** to know the potential and health management in Primary Care from the perspective of nurses. **Method:** Exploratory-descriptive study with a qualitative approach developed with 5 participants. Data collection and May 2022 took place between April 2022, in three distinct stages, and a sociodemographic management was used with a semi-structured script. For data processing, the Iramuteq software was used. **Results:** Through Descending Hierarchy, a textual corpus was generated in which 69 text segments were selected that generated 7 classes called - Work Process, Support Network, Health Management Challenges, Nursing Potential, Importance of knowledge, Load and function being unified by its subclassification. **Conclusion:** Management proved to be a tool of great potential for professionals in the care of nurses, as well as the need for training in health management within the context of Primary.

**KEY WORDS:** Health management, Primary Health Care, Health Personnel

*Dedico este trabalho a toda classe de profissionais da Enfermagem que tanto lutam pela valorização e reconhecimento, em especial aos que se disponibilizaram para a contribuição deste estudo. Gratidão a todos vocês.*

## AGRADECIMENTOS

Senhor Jesus, tu que fostes o meu amparo diante tantas lutas enfrentadas, início agradecendo ao Senhor por esta vitória, por se mostrar presente em momentos que eu só tinha a ti. Obrigada por toda misericórdia e amor, Pai.

À minha mãe Denise, que sempre tão batalhadora não mediu esforços para me ver realizando um sonho, por todas as vezes que eu pensei em desistir ou já não me encontrava com ânimo, a senhora foi a minha força, a minha inspiração, esteve comigo nos piores e nos melhores momento da minha vida. Obrigada por tudo, mãe! Você é o que tenho de mais importante na vida. A você eu dedico essa vitória!

Aos meus padrinhos Kenedy e Marcilene, obrigada por sonharem comigo, e não terem hesitado em me apoiar nessa louca aventura de estudar fora de casa, me apoiaram e me incentivaram nessa jornada. Vocês me deram uma família e eu sou eternamente grata a Deus por isso. Obrigada por todo amor compartilhado.

Às minhas tias Marciana, Margarida, Marcielba e aos meus tios Márcio, Marciel, Marcos, aos meus avós Dejanira e Manuel, vocês são meu porto seguro, se tornaram um motivo para eu alcançar esta vitória. Obrigada por todo amor e incentivo, a enfermeira da família está formada. Essa vitória é nossa!

A Leandro, meu companheiro, amor e amigo, obrigada por ter sido meu apoio na caminhada, por fazer de tudo para que o fardo fosse menor, por toda paciência e cuidado. Você sonhou comigo, te amo! Agradeço também a sua família e a minha sogra Erinalva, sempre tão compreensiva e paciente. Obrigada!

À Andrielly e Natália, minhas amigas da graduação que por muitas vezes me apoiaram e impulsionaram nessa caminhada, que me deram amparo, apoio e colo quando passávamos por momentos difíceis. Desejo um futuro cheio de realizações para nós. Amo vocês! Aos meus amigos de Petrolina que vibraram por mim, este sonho também é nosso, em especial a minha amiga Raphaela que desde do fundamental caminha comigo. Amo vocês!

Aos professores da UFCG-CES campus Cuité, obrigada pela jornada, por nos impulsionarem, por nos apoiarem e muitas vezes serem o nosso incentivo, em especial a minha orientadora Luciana Dantas me fez despertar o interesse pela área gestão e seus encantos. Agradeço também a banca examinadora pela disponibilidade, vocês foram escolhidos por serem especiais, sintam-se queridos.

## LISTA DE TABELAS

Figura 1: Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Cuité, Paraíba, Brasil. 2022...pág. 13

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
METODOLOGIA .....	12
RESULTADOS .....	13
DISCUSSÃO .....	18
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	24
REFERÊNCIAS.....	25
APÊNDICES E ANEXOS .....	27

## INTRODUÇÃO

Em decorrência das mudanças ocorridas ao longo dos anos e dos desafios impostos e vivenciados em vários âmbitos, a gestão passou a ser implementada como ciência da administração devido à valorização do seu potencial. Visando excelência e transformação dentro das organizações, a gestão em saúde surgiu como uma possibilidade de modificar a realidade diante dos obstáculos, como também promover serviços de saúde com ações resolutivas e organização laboral, sobretudo por ser direcionado ao interesse público e, em se tratando de saúde, exige esse papel. (SANTOS *et al.* 2020).

Assim, a gestão nos serviços de saúde passa a ser cada vez mais apoiada e necessária, uma vez que diante de tantos impasses como financiamento e infraestrutura insuficiente, grandes demandas, informações limitadas que restringem as tomadas de decisão, se exige um planejamento, sobretudo na Atenção Primária, que é a porta de entrada à rede de atenção que proporciona um cuidado contínuo e vivencia diversas realidades exigindo uma gestão de qualidade e eficaz. (SANTOS *et al.* 2020)

A gestão obtém um papel fundamental dentro dos serviços de saúde, uma vez que proporciona a condução do processo de trabalho visando atingir objetivos com finalidades resolutivas, transformando ações embasadas em princípios. Os enfermeiros desenvolvem dentro da Atenção Primária as funções de coordenar, supervisionar e liderar a equipe, porém, a falta de gerência limita as ações em saúde. (AMARAL; NUNES, 2017)

Portanto, considerando as limitações que contextos conflituosos impõem aos serviços de saúde, justifica-se a necessidade de aprofundar os conhecimentos em relação à gestão na Atenção Primária, buscando o aperfeiçoamento constante para acompanhar as mudanças e atualizações no contexto laboral.

A importância do respectivo estudo foi apresentar o potencial da gestão como ferramenta para transformação da assistência à saúde tendo como objetivo conhecer as potencialidades e limitações da gestão em saúde na Atenção Primária sob o olhar dos enfermeiros, tendo por objetivos específicos identificar as potencialidades da gestão em saúde como ferramenta de transformação no processo da assistência na atenção

primária; e entender as limitações da gestão em saúde em seus aspectos históricos e contraditórios no contexto da Atenção Primária.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de um estudo do tipo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa desenvolvido com profissionais enfermeiros da Atenção Primária do município de Cuité, Paraíba, Brasil. Foram adotados como critérios de inclusão: Enfermeiros da Estratégia de Saúde da Família do município de Cuité trabalhando há, aproximadamente, 6 meses, com tempo de formação acadêmica há mais de um ano e com no mínimo uma especialização em qualquer área. Foram excluídos: Motivos que interferissem na participação, ou de outra natureza, e em qualquer etapa da pesquisa, os sujeitos teriam a liberdade de desistirem de contribuir, mesmo se já tenham assinado o TCLE; como também interferências políticas, religiosas, culturais ou qualquer natureza que prejudicassem a continuidade da pesquisa

A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril a maio de 2022 e se dividiu em três etapas constituintes: Na primeira etapa foi realizado o levantamento de dados a respeito dos profissionais de Enfermagem, juntamente com a colaboração da Coordenadora da Atenção Primária do município, que viabilizou o acesso às participantes conduzindo os registros para dez profissionais em potencial para a pesquisa.

A segunda etapa foi realizada por meio da aplicação dos critérios de inclusão e exclusão definidos anteriormente, o qual convergiu os diálogos para nove enfermeiros aptos para a realização das entrevistas virtuais. A terceira etapa constituiu em contactar os profissionais através do número pessoal a fim de informá-los sobre a pesquisa e a possibilidade da participação através do ambiente virtual, informando a necessidade da troca de informações envolvendo e-mail e demais dados necessários para iniciar os trâmites das entrevistas. Das nove participantes aptas, cinco participaram voluntariamente, embora quatro tenham apresentado motivos que foram respeitados e não colaboraram com o estudo.

Após o consentimento das participantes, as entrevistas só foram realizadas quando ambos os envolvidos encontraram disponibilidade. Para coleta de dados foi

utilizado entrevista com auxílio de um gravador de voz, um questionário sociodemográfico e um roteiro semiestruturado. As entrevistas ocorreram em ambiente virtual, realizado pela plataforma google Meet, com garantia de privacidade às participantes. Em se tratando da garantia da privacidade na pesquisa, as participantes foram citadas por codinome e profissão.

A entrevista com as participantes se dividiu em dois momentos: o primeiro foi aplicado o questionário sociodemográfico, seguido da realização da entrevista propriamente dita com auxílio do roteiro semiestruturado. Após a realização das entrevistas houve a transcrição imediata, na mesma semana, de forma individual e integral e, somente após estes momentos, foi feita a análise dos dados.

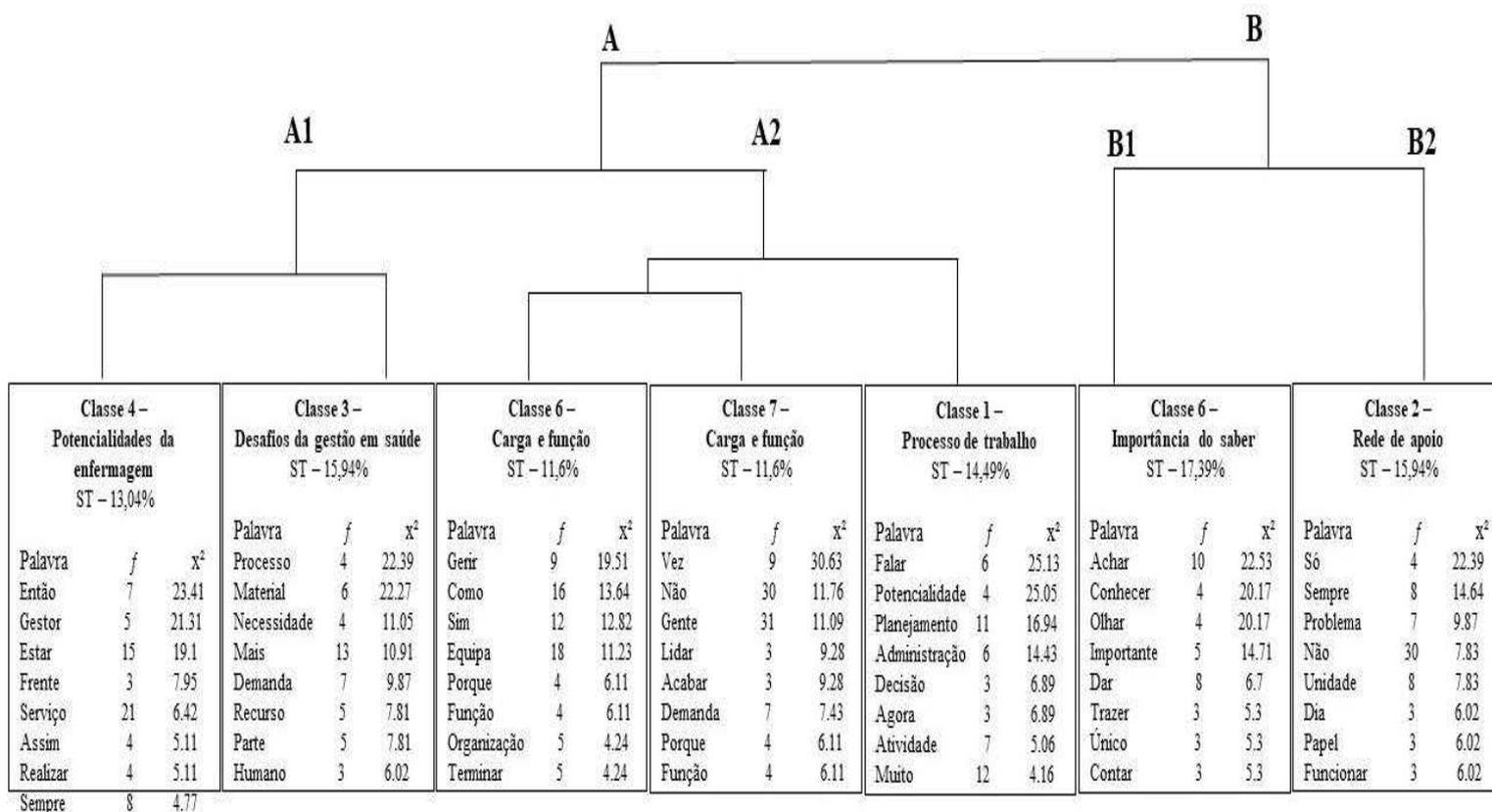
Para processamento dos dados foi utilizado o *software* Iramuteq (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) que se trata de um *software* gratuito utilizado como ferramenta para análise de textos. Para este estudo foi utilizado a análise do tipo Classificação Hierárquica Descendente (CHD) onde, após a análise, foram sequenciados segmentos de textos agrupando palavras pelas suas semelhanças. (CAMARGO; JUSTO, 2013).

Vale ressaltar que a coleta de dados só aconteceu após apreciação e aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Educação e Saúde (CEP-CES) CAAE: 54173521900000154, Número do Parecer: 5322625, respeitando todos os princípios éticos da resolução N°. 466/2012 envolvendo seres humanos com a solicitação da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em 2 vias, indicando a concordância dos participantes da pesquisa e foi baseada na Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS: A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa( CONEP) que orienta pesquisadores e Comitês de Ética em Pesquisa em relação a procedimentos que envolvam o contato com participantes e/ou coleta de dados em qualquer etapa da pesquisa, em ambiente virtual.

## **RESULTADOS**

O corpus analisado pelo software Iramuteq obteve descrição de entrevistas realizadas com profissionais enfermeiros da Atenção Primária. A partir da Classificação Hierárquica Descendente foram avaliados 69 segmentos de texto que geraram 7 classes:

Classe 1 ‘Processo de trabalho’; Classe 2 ‘Rede de apoio’; 3 ‘Desafios da gestão em saúde’; Classe 4 ‘Potencialidades da Enfermagem’; Classe 5 ‘Importância do saber’ e Classe 6 e 7 ‘Carga e função’, sendo relacionadas a impasses e potencialidades vivenciadas na atuação laboral do enfermeiro diante do contexto da Atenção Primária à saúde.



**Figura 1:** Classificação Hierárquica Descendente (CHD) Cuité, Paraíba, Brasil. 2022.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

A classe 1, denominada ‘Processo de Trabalho’, foi responsável por 14,49% dos segmentos de texto, onde as principais palavras para compor a classe foram: *Potencialidade, planejamento, administração, decisão, atividade, organização, trabalho*. A principal temática dessa classe converge para assuntos sobre recursos desenvolvidos e utilizados no ambiente laboral em busca da prestação da assistência de qualidade através de componentes essenciais para o desenvolver efetivamente. Trechos adiante comprovam essa assertiva:

*“Gerir também o que diz a materiais, insumos e recursos humanos que são os mais difíceis, planeja, executa, faz, desfaz. A gente é quem faz tudo.” (C.ENF1)*

*“Quando falo essas palavras de administração, planejamento isso é diariamente, antes mesmo de iniciar o trabalho e após finalizar”. (I.M.ENF3)*

*“Através de reuniões, conversas, no seu dia a dia você faz gestão no seu período de trabalho, não somente em uma reunião específica.” (J.ENF4)*

A classe 2, chamada ‘Rede de apoio’ foi responsável por 15,94% dos segmentos de texto apresentados, sendo as palavras de destaque: *Só, sempre, problema, unidade, funcionar, diferente, saúde, reunião*. O conteúdo da classe 2 apresenta aspectos importantes para a efetivação da gestão diante dos desafios enfrentados, identificando o apoio de outros órgãos como essencial. Relatos adiante confirmam a afirmativa:

*“Em relação a gestão tanto de secretaria, quanto do município, a gente tem um apoio, talvez se tivesse um apoio mais financeiro com materiais necessários para ações, isso seria uma boa.”(MENF2)*

*“Eu vejo mais o negativo, limitações, pois, você não gere, você não tem autonomia para gerir, sempre você vai depender de alguém para gerir alguma coisa.”(JENF4)*

*“Os pontos positivos que eu vejo é uma gestão que se preocupa muito em abastecer as unidades, a gente já teve gestão que não tinha muita essa preocupação, eu sempre vejo a preocupação de conseguir esse insumo para que não desande o serviço. Outro ponto positivo é que a coordenadora que tá agora, ela tem o perfil muito humano para com as enfermeiras, e ela se prova em*

*situações que são necessárias, é uma grande apoiadora nossa.”(DENF5)*

A classe 3, chamada de ‘Desafios da gestão em saúde’ foi responsável por 15,94% dos segmentos de texto, e as palavras destacadas nesta classe foram: *Material, necessidade, demanda, recurso, humano, responsabilidade, executar, planejamento*. O conteúdo da classe 3 representa os pontos de importância na gestão em saúde enfrentados rotineiramente pelos profissionais. Trechos adiante comprovam essa afirmação:

*“Acho que tem que vivenciar, eu sempre defendo isso, eu defendo que a gestão deveria ser rotativa. A gestão é o tempo todo desafiadora, por que não tem um dia que não tenha problemas na área da saúde, não sei os outros setores, mas na saúde todos os dias você vai ter alguém solicitando alguma coisa ou precisando de alguma coisa.” (C.ENF1)*

*“Em relação a gestão, como eu disse a gente está sobrecarregado, com muita demanda, muito serviço e muitas vezes a gente não dá conta como a gente queria, deixa a desejar um pouco o serviço.” (M.ENF2)*

A classe 4, intitulada ‘Potencialidades da enfermagem’, foi responsável por 13,04% dos segmentos de texto e as palavras selecionadas para essa classe foram: *Gestor, estar, frente, serviço, realizar, enfermeiro, tudo, ação*. O conteúdo da classe 4 apresenta as potencialidades da enfermagem diante da gestão em situações que demandam decisões perante impactos positivos ou negativos, principalmente no que tange demandas de saúde pública. Os fragmentos de texto convergem para essa reflexão:

*“A gente se sente sobrecarregado, pois a gente faz o atendimento da enfermagem, vacinação, a coordenação, responsabilidade técnica, recursos materiais, mas quando há*

*um empenho, planejamento e dá certo, é gratificante. [...] Às vezes no processo é realizado fluxograma, organograma, mas esquece que o ser humano é cheio de imprevistos. ” (C.ENF1)*

*“mas que a gente precisaria, sim, de uma pessoa responsável por esse serviço, pois termina sendo uma carga a mais para o enfermeiro essa questão da administração e gestão das unidades básicas e aumentando, assim, as responsabilidades, se houvesse alguém responsável somente pela gestão, a gente poderia ter mais tempo para fazer o nosso serviço de atendimento de demandas específicas da enfermagem.” (M.ENF2)*

A classe 5, chamada de ‘Importância do saber’, foi responsável por 17,39% dos segmentos de texto e os principais segmentos destacados nessa classe foram: *Conhecer, olhar, importante, gestão, conseguir, capacitação, trabalhar*. O conteúdo desta classe reflete o conhecimento como primordial para desenvolvimento do processo de trabalho, com eficiência e eficácia, no contexto das organizações de saúde. Os trechos a seguir comprovam esse argumento:

*“Se tivesse tido uma carga horária a mais na universidade que capacitasse a gente ainda mais em gestão seria interessante. [...] Acho que a capacitação é muito importante, para abrir espaço para a gente.” (I.ENF3)*

*“Acho que o que falta é que a gestão ofertasse mais cursos, aperfeiçoamento, falta muita capacitação. “ (J.ENF4)*

A classe 6 e 7, chamadas de ‘Carga e função’ foram unificadas devido sua subclassificação e geraram um percentual de 23,18% dos segmentos de texto analisados, levando em conta a compatibilidade dos principais segmentos destacados para a classe: *Gente, Demanda, função, unidade, reunião, recurso, tempo, gerir, como, organização, forma, ação*. O conteúdo dessa classe representa a expressão de carga excessiva sobre

os enfermeiros diante de tantas responsabilidades vivenciadas na atenção primária. os principais aspectos estão destacados nas falas elencadas:

*“Em relação a gestão, seria como eu já te falei, que seria interessante demais se a gente tivesse alguém responsável por gerir a unidade, pois a gente é responsável pela papelada da unidade, pelos documentos, materiais seja de limpeza seja de insumos, tudo é responsabilidade da enfermagem, então se tivesse alguém responsável por tudo isso para esta organizando os serviços, atestados, folhas de ponto, quem falta, quem não falta, seria bem interessante.” (MENF2)*

*“É uma equipe de saúde, então saiba dividir, aí não, centraliza tudo no enfermeiro, no único profissional que humanamente não vai dá conta. Tem muito disso, centralização de serviços de saúde em um único profissional, poderia redistribuir para ver se o negócio anda” (D.ENF5)*

*“mas o que poderia melhorar seria até essa visão do quanto a enfermagem está sobrecarregada, o quanto está grande a demanda, os profissionais estão adoecendo física e psicologicamente.” (J.ENF4)*

## **DISCUSSÃO**

### **Classe 1 – Processo de trabalho**

O processo de trabalho é a forma a qual se desempenha métodos e ações que visam alcançar determinada finalidade, mas para este feito, são necessários elementos primordiais, como: o objeto, o instrumento, a finalidade e os sujeitos. (MARX, 2021 apud BORGES; TRINDADE)

No processo de trabalho em saúde, a enfermagem é a maior atuante dessa ação, e se efetiva através da teoria de Marx, de forma que: o objeto é o alcance da saúde dos indivíduos; O instrumento são os materiais, equipamentos, insumos, saberes,

conhecimento, competências técnicas; A finalidade é a razão pela qual se objetiva o trabalho; E os sujeitos, que são as pessoas as quais realizam as ações. (BORGES; TRINDADE, 2021)

Nesse estudo, através do software foi possível identificar nos relatos verbais da classe 1 que 14,49% dos enfermeiros entrevistados destacam essas palavras: Potencialidade, planejamento, administração, decisão, atividade, organização, trabalho, as quais se associam fortemente ao processo de trabalho evidenciando a importância da gestão como apoio nos serviços de Atenção Primária.

Gestão pode ser interpretado na Atenção Primária como o ato de conduzir, chefiar, liderar, gerir pessoas, desempenhos e processos que objetiva impulsionar desenvolvimentos, liderar pessoas e coordenar atividades em uma área adscrita. (PONTES; DALLEGRAVE, 2020).

A gerência em saúde traz como constituinte condições específicas para a área, como atribuições, domínio, proatividade, conhecimento e aptidão para exercer seu papel em que a competência é constituída pela experiência da prática e saberes adquiridos. (MARTINS et al. 2021)

A classe 1 retrata que a gestão em saúde pode ser interpretada como poderosa ferramenta de auxílio laboral e pode ser observada na fala de um dos profissionais:

*“Gestão é a forma que se tem de gerir, trabalhar os pontos fracos, identificar esses pontos frágeis dentro do setor da saúde, e melhorar isso. Os pontos que são fortes, tentar manter. O tempo todo a gestão é como se fosse uma balança, em que você está ali administrando e tendo que alinhar adversidades” (DENF5).* Neste sentido, o processo de trabalho em saúde, na perspectiva do uso da gestão como instrumento que respalde a atuação laboral do enfermeiro, conduz a uma oferta de assistência de qualidade à população.

O principal meio pelo qual é possível viabilizar uma assistência qualificada e resolutiva é através da gestão. Esta visa melhorar as redes de saúde e busca proporcionar serviços de qualidade por parte das organizações que procuram, de forma dinâmica e eficiente, atingir seus objetivos e reduzir os malefícios de uma má gestão, porém, ainda falta eficácia em pontos estratégicos da assistência para atingir o potencial máximo da ferramenta e, ainda assim, estimular o capital humano. (VECINA NETO; MALIK, 2017)

## **Classe 2- Rede de apoio**

Diante das diversas funções já exercidas pelos profissionais de saúde dentro da Atenção Primária, a classe 2 representa o apoio ao profissional e unidade como uma potencialidade para o desenvolvimento máximo da gestão, conseqüentemente, visando o bom desempenho profissional e setorial.

Tendo em vista o relato de um dos profissionais: *“A gestão, ela é de suma importância, ela é uma apoiadora das equipes, eu enxergo a gestão como uma apoiadora, mas, às vezes, ela vai contrariar, por que você sabe né?! saber lidar com vários interesses, às vezes você vai contrariar interesses, não tem como agradar a todos.”* (DENF5) é possível reafirmar a importância da gestão desenvolvida no âmbito da saúde, pois diante dos impasses vivenciados, o reforço do apoio municipal é um recurso a ser solicitado como forma de minimizar os efeitos negativos.

O apoio intersetorial e dos órgãos competentes são articulações necessárias para o desenvolvimento de uma gerência resolutive e eficaz dentro de um olhar ampliado para os desafios da gestão, pois o auxílio desses outros elementos propicia a união de interesses públicos visando sobretudo a melhor tomada de decisão. (SANINE et al. 2021)

## **Classe 3 – Desafios da gestão em saúde**

Todo e qualquer processo de gestão é complexo, e quando se trata de gestão voltada para organizações em saúde, se torna ainda mais delicado e desafiador. Tendo em vista a proporção em que os personagens que participam do processo, seja diretamente prestando a assistência ou indiretamente recebendo o cuidado, podem ser acometidos de forma positiva com alcance integral e eficiente à saúde ou negativa sendo lesado ao alcance de seus direitos. É preciso levar em consideração os dilemas impostos, demandas e necessidades apresentadas e buscar, sempre, a tomada de decisão ética que vise alinhar conflitos e suas peculiaridades, levando em consideração as dimensões alcançadas através desse ato. (BORBA et al. 2021)

A gestão exige do profissional sensibilidade para compreendê-la e saber lidar com dilemas e vivências que, apesar de parecer repetitivo, somente com o aprendizado, dedicação e habilidades desenvolvidas é capaz de sanar conflitos, oferecer uma gerência de qualidade, além de ampliar os benefícios, maximizar e alcançar resultados esperados. (ASSAD et al. 2021)

Neste estudo, os profissionais relataram suas vivências diárias dentro do âmbito da Atenção Primária e apresentaram alguns momentos de suas rotinas. As palavras de destaques dentro dessas classes foram: Material, necessidade, demanda, recurso, humano, responsabilidade, executar, sendo possível identificar na fala de um dos profissionais a importância da execução da gestão no contexto laboral: *“Eu ainda não sei se alguém consegue resolver um problema sem planejamento, por mais que você não tenha algo escrito, algo pautado, mas acho que a partir do momento que você entra no serviço de saúde, acho que não tem como você resolver um problema sem ter essa atividade de gestão, de administração dos conflitos até de relações interpessoais a gente precisa de um planejamento.”* (IENF3). Neste sentido, não há assistência sem gestão, pois toda tomada de decisão, enfrentamento, problemas, relações há uma necessidade de conhecimento, e o saber exige planejamento.

A administração em saúde requer do gestor conhecimento prévio sobre particularidades para a área, pois desta forma é capaz de ofertar uma conduta apropriada com qualidade, humanização e unanimidade levando em consideração todos os princípios que regem o Sistema Único de Saúde, inclusive diante de situações atípicas que fogem do planejamento e que tanto exigem do profissional. (CUNHA, HORTALE, 2017)

#### **Classe 4 – Potencialidades da Enfermagem**

A Atenção Primária à Saúde é uma organização de saúde composta por uma equipe multidisciplinar e que posiciona, na grande maioria das vezes, o enfermeiro como gestor da unidade. Através da sua inserção no território da população propicia a eficácia da assistência integral visando ofertar o mais alto grau de bem-estar e resolutividade na prevenção e processo saúde-doença da sociedade. (SOUZA; SHIMIZU, 2021)

Nesse estudo foram verificadas falas dos profissionais que apontam para a aptidão da enfermagem diante da gestão das unidades básicas, como sendo também um grande potencial da classe: *“Eu vejo como potencialidade a capacidade de ter um planejamento, pensar em executar e também ouvir, e isso vale para as esferas citadas, ouvir, entender e tomar uma decisão, pois uma decisão boa é uma decisão boa para ambas as partes”* (CENF1). Nesta perspectiva, a matriz curricular dos cursos de graduação em enfermagem dedicam uma pequena carga horária para assuntos envolvendo administração e gestão em serviços de saúde e enfermagem, reforçada pela

resolução CNE/CES N° 03 de 2001, justificando o motivo pelo qual existem potencialidades do enfermeiro em assumir atividades de gestão no contexto da Atenção Primária.

Os enfermeiros são profissionais que passam por processos ativos e interdisciplinares para formar seu caráter profissional, juntamente com suas habilidades que são estimuladas pelo meio em que estão inseridos. (SANTANA *et al.* 2022) Neste estudo foi possível verificar a estimulação das habilidades profissionais diante dos contextos e demandas vivenciadas e que, a depender do meio em que o enfermeiro esteja inserido, é capaz de gerar uma gestão satisfatória por ser um profissional que compreende o processo de trabalho do outro profissional, pode se destacar os segmentos de texto: Gestor, estar, frente, serviço, realizar, enfermeiro, tudo, ação, extraídos dos fragmentos de falas dos participantes e que convergem com a discussão apresentada.

### **Classe 5 – Importância do saber**

A capacitação é o meio mais adequado para o alcance da assistência à saúde de qualidade. Através da qualificação profissional é possível atingir resultados satisfatórios para promover melhoramento de aptidão em práticas, técnicas, conhecimento, habilidades e competências. Assim, a capacitação busca tornar o sujeito como o principal autor do conhecimento, tornando possível o aproveitamento do ensino, principalmente quando desenvolvido com metodologias dinâmicas, como em exemplo quando há necessidade de ensino teórico, quando já se tem a prática. (RODRIGUES *et al.* 2021)

Nesta classe, 17,39% dos profissionais relataram sobre identificar a necessidade e importância do conhecimento acerca da gestão em suas funções laborais, tendo em vista o encargo adicional de gestor que é desenvolvido na atenção primária: *“A gente deveria passar por mais processos de capacitação entendendo cada ambiente, para lidar melhor com os problemas. Eu sou de uma unidade rural e os problemas que eu enfrento aqui são diferentes de uma unidade da zona urbana, se a gente tivesse capacitações para que a gente pudesse sempre melhorar, seria interessante”* (CENF1). Muitas vezes a secretaria municipal de saúde não possui recursos físicos para oferecer as capacitações necessárias, neste sentido, várias iniciativas como parceria com o COREN (Conselho Regional de Enfermagem), Ministério da Saúde, e Universidade tem sido estratégias utilizadas para o alcance da educação continuada.

A falta de capacitação gera aos usuários a fragilidade da oferta em saúde integral, uma vez que os profissionais ficam limitados à forma de atuar, portanto, o melhoramento dos profissionais se faz necessário devido contextos desafiadores vivenciados na saúde, principalmente frente a tantas demandas da assistência. (PEDRAZA et al. 2020)

### **Classes 6 e 7 – Carga e função**

O enfermeiro é o profissional da saúde com autonomia em sua função e que atua na assistência de pessoas, como também desenvolve as competências de coordenação, gerência e promove cuidado aos usuários e instituições com excelência em todos os níveis da atenção à saúde. Entretanto, para o alcance desta assistência, é necessário o desenvolvimento do trabalho em equipe multidisciplinar com o objetivo da melhor condução do plano terapêutico. (MUNIZ; ANDRADE; SANTOS, 2019)

Quando há a sobrecarga vivenciada por esses profissionais, gera-se uma barreira ao exercício profissional da forma adequada, tornando a assistência mais suscetível a erros e gerando impactos negativos na saúde física e psíquica dos mesmos. (MUNIZ; ANDRADE; SANTOS, 2019)

Esta afirmativa se evidencia através da fala de um dos profissionais: *“Como limitações eu vejo o acúmulo de muitas atividades e não disponibilizar tanto tempo dentro do nosso horário de trabalho para que a gente possa fazer o planejamento, é muito difícil. Eu por exemplo tento fazer reuniões semanais com a equipe, mas às vezes uma hora não é suficiente para organizar, a gente não tem esse tempo todo e as vezes acaba que desgasta a gente como profissional.”* (IENF3).

Diante do exposto, entende-se a enfermagem como essencial no processo da assistência e destaca a sobrecarregada da classe, que mesmo com o reconhecimento obtido durante o enfrentamento ao contexto pandêmico como sendo os profissionais de linha de frente, continua a lutar a fim de valorização profissional e modificações em diversos contextos diante a sociedade.

Partindo do pressuposto, estudos afirmam que a enfermagem está na quarta posição de profissões mais estressante e este fato tem repercussões negativas diante do desenvolvimento da assistência de qualidade, uma vez que sua saúde esteja prejudicada. Assim, investir em identificar a exaustão e proporcionar soluções de eficiência diante do

contexto laboral vivenciado, é uma forma de ofertar mais saúde e valorização social e financeira à classe, como também investir na potencialização do desempenho do exercício profissional. (LOPES *et al.* 2021)

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A gestão em saúde, desenvolvida na Atenção Primária, apresentou-se como essencial para os enfermeiros participantes da pesquisa, tendo em vista o potencial da ferramenta como um impulsionador de organizações em saúde, como também auxílio aos profissionais que enfrentam a administração dos serviços e buscam o bom desempenho da função.

Outro ponto relevante identificado neste estudo foi a importância do conhecimento em gestão, como forma de oferecer uma assistência qualificada e resolutiva, tendo em vista a necessidade do investimento em capacitação para o alcance desta finalidade.

Um desafio observado neste estudo foi a sobrecarga e exaustão relatada pela maioria dos profissionais que vivenciam a gestão, sobretudo na Atenção Primária, em que os conhecimentos precisam ser aprimorados pelo fato do desempenho da função assistencial e gerencial do enfermeiro. Tal sentimento implica negativamente no exercício da profissão e afeta diretamente a população assistida.

Quanto as limitações do estudo, destacam-se a dificuldade de acesso a internet por se tratar de uma pesquisa em ambiente virtual, como também a preferência dos profissionais pela pesquisa presencial devido priorizarem solicitações palpáveis e também o excesso de suas demandas. Outro ponto limitante também observado foi por se tratar de uma pesquisa que envolve gestão, muitos profissionais não querem se expor, por medo de algum equívoco político ou desentendimento com seus superiores.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, Luiz M. F., NUNES, Everardo D. Os conceitos da gestão e administração: Aplicação ao estudo das gestões dos diretores da faculdade de ciências médicas da universidade estadual de campinas. **Rev. Gest. Aval. Educ**, v. 6, n. 13, p. 67-81, Set./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/regae/article/view/28092>
- ASSAD, Suellen G. B. et al. Training and practice of nurses in Primary Care management: perspectives of Schön's Theory. **Rev. Bras. Enferm.** v. 74, n. 3, p. 4-61, jun 2021. Disponível em: [http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672021000300401](http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672021000300401)
- BORBA, Eduardo Z. et al. Transformações na gestão das agências de publicidade durante a pandemia do covid-19: um estudo nas regiões do Paranhana e Hortênsias. **Revista Latino-Americana de Estudos em Cultura**, RJ, v. 11, n. 20, p. 327-357, mar 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/pragmatizes.v11i20>
- BORGES, Elisabete., TRINDADE, Leticia L. Processo de trabalho em saúde e enfermagem. **Suplemento digital Rev ROL Enferm**, v.44, n. 11-12, p. 43-50, 2021; Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/38564>
- BRASIL. Conselho Nacional da Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução n.º3, de 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>
- CAMARGO, Brigido V.; JUSTO, Ana Maria. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. Universidade Federal de Santa Catarina, Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição – LACCOS, 2013. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-en-portugais>
- CUNHA, Maria L. S. HORTALE, Virginia A. Características dos cursos voltados para a formação em gestão em saúde no Brasil. **Saúde debate**, v. 41, n. 113, Jun 2017. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/sdeb/2017.v41n113/425-440/#>
- LOPES, Deuzenir R. S. et al. Estresse ocupacional devido à sobrecarga de trabalho dos enfermeiros: Scoping Review. **DêCiência em Foco**. v. 5, n. 1, p.63-77, 2021. Disponível em: <https://revistas.uninorteac.com.br/index.php/DeCienciaemFoco0/article/view/552>
- MARTINS, Maria M. et al. Construção e validação de um instrumento de percepção do gestor. **Rev. enferm. UFPE on line**. v. 15, n.1, p. 1-17, jan 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/245192/37468>
- MUNIZ, Danielle C., ANDRADE, Erci G. S., SANTOS, Walquiria L. A saúde do enfermeiro com a sobrecarga de trabalho. **Rev Inic Cient e Ext.**, v. 2, n. 2, p. 274-9.

Disponível em: <https://revistasfacesa.senaaires.com.br/index.php/iniciacao-cientifica/article/view/275/213>

NETO, Vecina, G. MALIK, Ana, M. Tendências na gestão da saúde. **GVEXECUTIVO**, v.16, n. 4, jun/ago 2017. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/72023/69393>

PEDRAZA, Dixis F., SANTOS, Eduarda E. S. S., OLIVEIRA, Maria M. Training of healthcare professionals of the Family Health Strategy for the implementation of food and nutrition actions. **Revista Gerencia y Políticas de Salud**, v. 19, p. 1-21, out 2020. Disponível em: [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/19%20\(2020\)/5456](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/19%20(2020)/5456)

PONTES, Virgínia M., DALLEGRAVE, Daniela. Cargos de Gestão em Saúde: a (in)visibilidade de Gênero, Raça e Profissão. **Saúde em Redes**. v. 6, n. 2, p. 137--151, 2020. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1120725>

RODRIGUES, Samuel B. et al. Realistic simulation in the training of nursing professionals in a vaccination room. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. 1-11, mar, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/13314/11900>

SANINE, Patricia R. et al. Influência da gestão municipal na organização da atenção à saúde da criança em serviços de atenção primária do interior de São Paulo, Brasil. **Cad. Saúde Pública**, v. 37, n. 1, e00242219, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/sLQfrVDxWw7ZMM36LtJ9Wjt/?lang=pt#>

SANTANA, Kelly F. S. et al. Reflections on the identity of nurses in the management of health services. **Research, Society and Development**, v. 11, n.7, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29812/25884>

SANTOS, Lais S. Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus. **Rev. Adm. Pública**, v. 54, n. 4, Jul-Aug 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/QDkMz3Q5s8bYWrvT8wM656k/?lang=pt>

SOUZA, Allan N. A., SHIMIZU, Helena E. Integralidade e abrangência da oferta de serviços na Atenção Básica no Brasil (2012-2018). **Rev. Bras. Enferm.** v. 74, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wvnCxjHTHrdvVhNhYHVnkF/?lang=pt#>

## APÊNDICES E ANEXOS

### APÊNDICE A

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

#### POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DA GESTÃO EM SAÚDE NA ATENÇÃO PRIMÁRIA

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado, desenvolvido sob responsabilidade da professora Luciana Dantas Farias de Andrade e da acadêmica Renata Braga Carvalho UFCG – CES. O presente documento contém todas as informações necessárias sobre a pesquisa que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não causará nenhum prejuízo a você.

Eu, \_\_\_\_\_, residente e domiciliado na \_\_\_\_\_, portador do RG \_\_\_\_\_, e inscrito no CPF \_\_\_\_\_ nascido(a) em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_, abaixo assinado(a), concordo de livre e espontânea vontade em participar como voluntário(a) do estudo **Potencialidades e limitações da gestão em saúde na Atenção Primária**. Declaro que obtive todas as informações necessárias, bem como todos os eventuais esclarecimentos quanto às dúvidas por mim apresentadas.

Estou ciente que:

- I) A pesquisa tem como objetivos identificar as potencialidades da gestão em saúde como ferramenta de transformação no processo da assistência na Atenção Primária e entender as limitações da gestão em saúde em seus aspectos históricos e contraditórios no contexto da atenção primária.
- II) Justifica-se a pesquisa pela necessidade de conhecimento sobre a gestão dentro da atenção primária como ferramenta de grande potencial para solução de problemas;

III) Considera-se que qualquer pesquisa envolvendo seres humanos oferece riscos. Sendo os desconfortos ofertados por essa pesquisa: A invasão de privacidade, interferência na vida e na rotina dos sujeitos; ocupar o tempo do sujeito ao responder ao questionário/entrevista; responder a questões sensíveis, tais como atos ilegais, violência, sexualidade: A possibilidade de incompatibilidade de horário ou indisponibilidade, o não domínio das ferramentas ou por problemas técnicos como falta de internet ou energia. O estudo não conta com benefícios imediatos, porém contribui de forma positiva na compreensão da questão apresentada. É garantido ao participante que danos previsíveis serão evitados e o direito de não responder qualquer questão sem necessidade de justificativa, como também retirar-se da pesquisa a qualquer momento;

IV) É garantido ao participante o acompanhamento do sujeito durante a pesquisa e após o término;

V) É garantido ao participante a liberdade de desistir ou de interromper a colaboração na pesquisa no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação ou penalização;

VI) É garantido ao participante manutenção do sigilo e da privacidade durante todas as fases da pesquisa;

VII) É garantido ao participante de que os resultados serão mantidos em sigilo, exceto para fins de divulgação científica, como também poderá utilizar imagem e áudio;

Atestado de interesse pelo conhecimento dos resultados da pesquisa

Desejo conhecer os resultados desta pesquisa e autorizo o uso de imagem e áudio.

Desejo conhecer os resultados desta pesquisa e não autorizo o uso de imagem e áudio.

Não desejo conhecer os resultados desta pesquisa e não autorizo o uso de imagem e áudio.

VIII) É garantido ao participante o recebimento de uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com todas as páginas rubricadas e a posição de assinatura (a punho ou eletrônica) na última página, pelo pesquisador responsável;

IX) É garantido ao participante o ressarcimento e como serão cobertas as despesas obtidas pelos participantes da pesquisa e dela decorrentes;

X) É garantido ao participante a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa;

XI) Caso me sinta prejudicado(a) por participar desta pesquisa, poderei recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Educação e Saúde da Universidade Federal de Campina Grande, localizado na Rua Prof<sup>a</sup>. Maria Anita Furtado Coelho, S/N, Sítio Olho D'Água da Bica, Bloco: Central de Laboratórios de Análises Clínicas (LAC), 1º andar, Sala 16. CEP: 58175 – 000, Cuité-PB, Tel: 3372 – 1835, E-mail: cep.ces.ufcg@gmail.com;

X) Poderei, também, contactar o pesquisador responsável, por meio do endereço Sítio Olho D'Água da Bica, Bloco dos professores, Sala 18. CEP: 58175 – 000, Cuité-PB, Tel: 3372 – 1982. E-mail: [luciana.dantas@professor.ufcg.edu.br](mailto:luciana.dantas@professor.ufcg.edu.br) , [renata.carvalho@estudante.ufcg.edu.br](mailto:renata.carvalho@estudante.ufcg.edu.br).

Cuité (PB), \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

---

Participante da pesquisa

---

Luciana Dantas Farias de Andrade

SIAPE: 1617082

---

Renata Braga Carvalho

517120097

**APÊNDICE B**  
**QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO**

<b>DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS</b>		
Codiname:	Idade:	Estado Civil:
Município onde reside:	Bairro:	
Filhos?	Quantos?	
Por que a escolha pela formação nesse curso?		
Formação em outro curso?		
Quanto tempo de serviço?		

**APÊNDICE C**  
**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFISSIONAIS ENFERMEIROS**

**ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA**

- O que você entende por gestão? Explique.
- Você acha necessário que os enfermeiros saibam sobre gestão dentro dos serviços de saúde? Explique.
- Você faz gestão no seu ambiente laboral? se sim, como você executa?
- Em algum momento você identificou que a gestão foi o ponto chave para resolução de um problema ou tomada de decisão? Explique e/ou dê exemplos.
- Na sua opinião, precisaria de um profissional especializado em administração para gerir o serviço de Atenção primária? Explique e/ou dê exemplos.
- Hoje, como profissional, poderia elencar potencialidades e limitações do desenvolvimento da gestão no contexto geral, ou seja, a gestão do enfermeiro, gestão do prefeito, gestão do secretário de saúde.
- Gostaria de comentar algo a mais a respeito da gestão dos serviços de saúde da atenção primária?

**ANEXO A**  
**PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA**

**PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP**

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Potencialidades e limitações da gestão em saúde na Atenção Primária

**Pesquisador:** Luciana Dantas Farias de Andrade

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 54173521.9.0000.0154

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.322.625

**Apresentação do Projeto:**

CENTRO DE EDUCAÇÃO E  
SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE CAMPINA  
GRANDE - CES/UFCG



Continuação do Parecer: 5.322.625

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

CUITE, 31 de Março de 2022

---

**Assinado por:**  
**Gláucia Veríssimo Faheina Martins**  
**(Coordenador(a))**