

# AÇÕES DE GESTÃO DO ENFERMEIRO DE ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA<sup>1</sup>

Priscila Kurz de Assumpção<sup>2</sup>, Marcele de Castro<sup>3</sup>, Daiany Saldanha da Silveira Donaduzzi<sup>4</sup>, Andrieli Berger da Rosa<sup>5</sup>, Alessandra Magri Dadalt<sup>6</sup>, Fernanda Almeida Fettermann<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Monografia de Conclusão do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA).

<sup>2</sup> Enfermeira

<sup>3</sup> Enfermeira

<sup>4</sup> Enfermeira

<sup>5</sup> Enfermeira

<sup>6</sup> Enfermeira

<sup>7</sup> Enfermeira

**Introdução:** O processo de gestão no trabalho em enfermagem organiza-se nas dimensões assistir, administrar, pesquisar, ensinar e participar, cada qual com objetos, meios, instrumentos e atividades específicos, coexistindo temporal e institucionalmente, em uma composição heterogênea e hierarquizada de seus agentes. **Objetivo:** Identificar o que se tem produzido na literatura nacional acerca das ações de gestão do enfermeiro de ESF. **Metodologia:** Revisão bibliográfica do tipo narrativa com abordagem qualitativa. O estudo foi realizado através da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), na base de dados da Literatura Latino-Americana do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS). Como critérios de inclusão, somente estudos no recorte temporal dos últimos cinco anos (2015 a 2019), que responderam à pergunta da pesquisa e estivessem disponíveis online, gratuitamente na íntegra e que contemplassem especificamente a temática em questão. Na busca realizada no LILACS, encontrou-se inicialmente 650 estudos disponíveis, após refinar foi finalizado em 7 artigos selecionados para a análise. **Resultados:** Para fins de discussões, emergiram duas categorias, sendo elas: "COMPETENCIAS GERENCIAIS EM ESF" e "PERCEPÇÃO DO ENFERMEIRO EM GESTÃO COMPARTILHADA". **Conclusão:** A realização deste estudo possibilitou constatar que os achados neste estudo foram bastante conclusivos, mostrando a ESF ser um centro de referência para a comunidade, facilitando o acesso aos serviços de saúde e prestando um atendimento continuado, qualificado e eficaz, mostrando os serviços das redes de atenção, assim como a atuação do enfermeiro frente à administração.

**Palavras-chave:** "Enfermeiros", "Programa Saúde da Família" e "Estratégia saúde da Família".

## INTRODUÇÃO

O processo de gestão no trabalho em enfermagem organiza-se nas dimensões assistir, administrar, pesquisar, ensinar e participar, cada qual com objetos, meios, instrumentos e atividades específicos, coexistindo temporal e institucionalmente, em uma composição heterogênea e hierarquizada de seus agentes. Ações relacionadas ao planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem são atribuições privativas do enfermeiro, asseguradas na Lei nº 7.498/1986 que regulamenta o exercício profissional de enfermagem no Brasil (BRASIL, 1986).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) preconizam para a formação do enfermeiro perfil que contemple um conjunto de competências desejáveis para o exercício profissional: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente, cinco destas são caracterizadas como competências gerenciais. Esse fato evidencia a relevância do gerenciamento no trabalho do enfermeiro, entendido como possibilidade para coordenar a equipe, recursos e ações estratégicas que favoreçam o cuidado (BRASIL, 1986).

O enfermeiro possui atuação importante através de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentos e competências, pela complexidade e dependência do cuidado, o trabalho gerencial do enfermeiro tem sido fundamental, na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o usuário. Assim, ainda que a dimensão do cuidado seja o propósito central da profissão, o gerenciamento tem afirmado importância no conjunto de estratégias racionalmente formuladas, em ações objetivas e subjetivas que impactam em melhores condições de assistência e de trabalho da equipe de enfermagem. (FERREIRA, 2017)

O Programa de Saúde da Família (PSF) teve sua implantação em 1994, enquanto no cenário internacional a Organização das Nações Unidas (ONU) estabelecia o Ano Internacional da Família. Tendo esta compreensão da importância da família na sociedade, saúde e educação tanto no cenário nacional quanto internacional iniciou-se por parte do Estado junto as Estratégias de Saúde da Família (ESF) um trabalho educativo, de prevenção e promoção da saúde relacionada aos meios socioeconômicos e culturais da população identificada (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2008).

A ESF visa uma reorganização da Atenção Básica no país levando em conta os preceitos do Sistema Único de Saúde, buscando expandir, qualificar e consolidar a atenção básica. A ESF permite que se amplie a resolutividade das ações com impacto na situação de saúde dos usuários (BRASIL, 2013).

O trabalho em equipe realizado na ESF auxilia a consolidar um novo modelo de atenção à saúde voltada para a prevenção de agravos e promoção de saúde aonde a equipe multiprofissional busca conhecer a realidade das famílias cadastradas identificando assim situações de risco e

problemas comuns nessa comunidade. A equipe multidisciplinar também é responsável por garantir a eficácia da continuidade do tratamento dos usuários da ESF no momento em que esta forma um vínculo com as famílias garantindo uma melhor adesão aos tratamentos, mantém-se também uma vigilância epidemiológica contínua e efetiva junto da população, se discute com a comunidade temas pertinentes no que diz respeito aos direitos desses usuários, enfim são inúmeras as atribuições dos profissionais que trabalham em uma Estratégia de Saúde da Família (FERREIRA, 2017).

O enfermeiro, neste campo estratégico de conquistas, tem como função supervisionar e qualificar a equipe de enfermagem e os agentes comunitários de saúde, bem como realizar o cogerenciamento da unidade. Logo, o enfermeiro passa a assumir importantes funções, dentre outras, como educador, prestador de cuidados, consultor, auscultador/identificador dos problemas da comunidade, articulador, integrador, planejador e interlocutor político, dando formas variáveis no eixo central da construção do trabalho. Dessa maneira, o enfermeiro desenvolve papel essencial na ESF e contribui para sua consolidação como política de saúde pública (FILIPIN et al, 2011).

Assim, o presente estudo tem como pergunta: “O que se tem produzido na literatura nacional acerca das ações de gestão do enfermeiro de ESF?”. E o objetivo de pesquisa foi identificar o que se tem produzido na literatura nacional acerca das ações de gestão do enfermeiro de ESF.

## **METODOLOGIA**

O presente estudo foi uma revisão de literatura do tipo narrativa com abordagem qualitativa, acerca a percepção dos profissionais de enfermagem sobre fatores de estresse em unidade de terapia intensiva. A coleta de dados define-se como sendo uma etapa do estudo, onde se aplicam as técnicas e os instrumentos elaborados para concretizar a coleta de dados esperado.

Os artigos selecionados para o estudo foram pesquisados na Biblioteca Virtual da Saúde (BVS), sendo utilizados os descritores “ENFERMAGEM” AND “ENFERMEIRO” AND “ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA” AND “PROGRAMA DE SAÚDE DA FAMILIA”, como estratégia de busca. O levantamento bibliográfico foi realizado no período de março a maio do ano de 2020. Toda a bibliografia foi analisada com concordância ao tema proposto, a fim de sanar a questão norteadora do estudo.

Como critérios de inclusão, utilizaram-se estudos sem recorte temporal, com disponibilidade na íntegra, online e gratuita, no idioma em português e que contemplassem especificamente os assuntos principais como “enfermagem”, “programa saúde da família” e “gerencia de serviços de saúde”. Foram, portanto, excluídos artigos que não se encaixaram nos critérios de inclusão e os

não condizentes com a temática abordada.

Para a caracterização dos estudos elencados, foi elaborado um quadro sinóptico, a fim de organizar e sumarizar as informações de maneira concisa, formando um banco de dados de fácil acesso e manejo para extração de dados, contendo as seguintes variáveis: codificação sequencial, título, anos, revista e objetivo (APÊNDICE A). Os artigos foram identificados com a letra A de “artigo”, seguida de uma numeração (A1, A2, A3... assim sucessivamente, até A7), conforme o quadro.

Após a localização dos artigos, realizou-se a leitura dos resumos do material encontrado e, em seguida, a análise de dados.

Para a análise de dados, foi utilizado o método de análise de conteúdo, na perspectiva de Minayo (2013), onde diz que através de um procedimento, é possível criar réplicas e validar dados sobre um contexto, dentro de uma pesquisa. A análise de conteúdo de Minayo (2013), divide-se em três etapas, aos quais foram utilizado neste estudo.

Iniciou-se a pré-análise, de forma a organizar o material a ser explorado e estudado. Subsequentemente foi realizada uma leitura com clareza e mantido contato com os documentos selecionados. Foi realizada uma exploração do material para que se consiga compreender o conteúdo de forma concisa e determinar categorias e identificação das unidades de registro. Essa exploração possibilitou realizar as interpretações. Por fim, a interpretação e tratamento dos resultados que foram obtidos, onde se definiu a articulação entre as informações coletadas, com o objetivo de responder a questão norteadora ao questionamento do estudo.

As informações referentes ao refinamento dos artigos nas bases de dados estão explicitadas no fluxograma a baixo.

**07**

BASE DE DADOS

LILACS

BDEF

ENFERMAGEM

ENFERMEIRO (A)

ENFERMEIRA(S) E ENFERMEIRO(S)

TOTAL DISPONIVEIS

FILTROS UTILIZADOS

650

TEXTO COMPLETO

SAÚDE DA FAMÍLIA

ESTRATÉGIA DA FAMÍLIA

GESTÃO EM SAÚDE

INTERVALO DE TEMPO= 5 ANOS

21 ARTIGOS

APÓS REFINAR

TOTAL DE ARTIGOS SELECIONADOS

14

NÃO CONDIZENTES COM O TEMA

Retângulo  
de cantos  
arredondados:  
07

Elaborado pela autora.

## **RESULTADOS**

A organização das leituras ocorreu a partir da elaboração de categorias relativas ao tema, as quais surgiram após análise dos materiais avaliados. Os artigos analisados estão representados no quadro sinóptico (Apêndice A), em ordem decrescente de acordo com seu ano de publicação. Posteriormente a isto iniciaram-se as discussões a respeito deles.

Os artigos utilizados para análise, quanto ao ano de publicação estão classificados da seguinte forma: dentre os sete (100%) artigos analisados na íntegra, observou-se que três (42,85%) foram publicados no ano de 2019, três em 2017 (42,85%) no ano de 2017 e um (14,3%) artigo foi publicado no ano de 2015. As publicações se restringem aos últimos 05 anos devido ao grande número de publicações sobre o tema.

Para fins de discussões, emergiram duas categorias, sendo elas: "COMPETENCIAS GERENCIAIS EM ESF" e "A PERCEPÇÃO DO ENFERMEIRO EM GESTÃO COMPARTILHADA". No desenvolvimento dessas categorias, foram usados respectivamente os artigos A1, A5, A6 e A2, A3, A4 e A7.

### **COMPETENCIAS GERENCIAIS EM ESF**

A partir da análise dos 03 artigos selecionados (A1, A5 e A6), foi possível constatar que A1 diz que na prática gerencial do enfermeiro o empreendedorismo mostrou-se de menor importância, enquanto a estrutura organizacional e o planejamento tiveram papel de destaque tornando-se as práticas de maior relevância.

Constatando também que A5 diz que a visão dos profissionais de enfermagem sobre o trabalho em equipe surge categorias com limites e possibilidades encontrados para um trabalho em equipe apresentando algumas dificuldades como a gestão autoritária, entraves políticos, falta de motivação e reconhecimento e a alta rotatividade de profissionais. Contudo surgiram algumas possibilidades positivas mostrando-se o conhecimento das habilidades de cada integrante da equipe, comunicação efetiva e reuniões de equipe, mostrando que os gestores em saúde devem participar dessas ações e dos processos de trabalho da equipe de enfermagem e multiprofissional,

para motivar os profissionais, fazendo-se presentes nas ações, graduando o cuidado servido aos usuários.

Como foi verificado em A6 que tendo o objetivo de entender a compreensão dos trabalhadores de enfermagem na estratégia da saúde da família a respeito da concepção, dos empecilhos e as técnicas utilizadas para desenvolver o gerenciamento do cuidado, às dificuldades encontradas, falta de estrutura física e de materiais, resistência ao lidar com colegas de trabalho, falta de autonomia e cargo de gerente distrital atribuído à pessoa sem conhecimentos na área da saúde, causam empecilhos na gerencia de enfermagem. Os enfermeiros compreendem o gerenciamento do cuidado como a junção entre gerenciamento e assistência. As estratégias sugeridas foram aproximação da gestão municipal com o serviço de saúde, investimentos em educação permanente e aumento do número de recursos humanos. Os enfermeiros entendem que a assistência e o gerenciamento estão interligados a fim de garantir o cuidado à população, aumentando a eficácia das ações em saúde praticadas em seus usuários.

FERREIRA, et al, (2017), mostra que o enfermeiro possui atuação importante através de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentos e competências, pela complexidade e dependência do cuidado, o trabalho gerencial do enfermeiro tem sido fundamental, na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o usuário. Assim, ainda que a dimensão do cuidado seja o propósito central da profissão, o gerenciamento tem afirmado importância no conjunto de estratégias racionalmente formuladas, em ações objetivas e subjetivas que impactam em melhores condições de assistência e de trabalho da equipe de enfermagem.

### **A PERCEPÇÃO DO ENFERMEIRO EM GESTÃO COMPARTILHADA**

A partir da análise de 04 artigos selecionados (A2, A3, A4 e A7), foi possível constatar que A2 diz que gestão compartilhada é amplamente como um modelo de gestão inovador, que se opõe ao modelo de gestão vertical, hegemônico nas instituições de saúde, em que a gestão é realizada pelo chefe, sem abertura aos demais membros da equipe, além de estimular os trabalhadores a serem protagonistas nas ações de saúde, prevendo a participação dos usuários nesse contexto.

As comissões locais de saúde são identificadas como participantes na gestão das ESF, sendo asseguradas pelas diretrizes da política nacional de gestão estratégica no SUS. Entendendo como um processo participativo, que envolve toda a equipe multiprofissional em uma ideia mais horizontal de gestão, como nos traz as literaturas sobre gestão compartilhada, este modelo de gestão é visto com bons olhos pela equipe e demais pessoas, compartilhar a gestão favorece o processo de trabalho e fortalece as relações entre o líder e trabalhadores, onde as ações serão

pensadas em conjunto e realizadas em um mesmo sentido.

Como foi verificado em A3 a importância de se inserir, na equipe de saúde, uma reflexão rotineira sobre a organização do processo de trabalho, avaliando que o uso do estudo do processo pode ajudar na aceitação de estratégias seguras e organizadas que mostrem as possibilidades de enfrentamento as dificuldades apresentadas nas unidades de saúde. Percebendo a necessidade de a gestão local participar das ações para qualificar a assistência, fortalecer e redirecionar a organização do processo de trabalho, entendendo-se como uma possibilidade de incrementar a atuação do gerente de unidade, que tem acumulado, na prática do enfermeiro, a dupla função de gerente e assistente.

Neste artigo A4 relata que escutar esses profissionais e identificar sua compreensão sobre os limites de trabalhar em equipe e as possibilidades para melhorar esse trabalho, a gestão autoritária, questões políticas, falta de motivação e reconhecimento e alta rotatividade de profissionais foram aspectos verbalizados como agravantes que dificultavam o trabalho no serviço, prejudicando o trabalho em equipe. A relação do profissional versus gestor deve ser reavaliada se os profissionais não realizarem suas atividades com prazer se fossem obrigados a fazê-las, se o convite fosse coercitivo, se não houvesse interesse ou afinidade pelo que estavam realizando, com base no diálogo e na escuta sensível de ambas as partes, é preciso encontrar um novo jeito de caminhar.

Concluindo A7 diz que o gerenciamento do cuidado é entendido como uma atividade prioritariamente desenvolvida pelo enfermeiro que busca qualificar a qualidade do cuidado e melhorar as condições de trabalho dos profissionais de saúde, o distanciamento com a administração municipal é um dos principais problemas enfrentados pelo enfermeiro, que tem muitas de suas decisões limitadas. A identificação de tais limitações possibilita o repensar do processo de trabalho gerencial do enfermeiro, bem como permite apontar para a necessidade de novas formas de fazer saúde, tais estratégias podem contribuir com o fortalecimento do gerenciamento do cuidado, transpondo a visão tradicional que ainda deixa resquícios nos serviços de saúde, para isso há a necessidade de gestores públicos sensíveis à implementações de propostas que respaldem e potencializem as ações dos enfermeiros na ESF ([DIAS; MOZER; MONIZ, 2019](#)).

Segundo CHAVES; TANAKA et al,2012 o ponto de vista multidisciplinar da área da saúde e da gestão recebe auxílio, explorando uma forma de organizar a dinâmica de trabalho e das relações em bases coletivas porém sem perder a originalidade de saberes, espaços e profissões. Evidenciando o profissional enfermeiro, entende-se que se trata de um estímulo a refletir sob a visão ampla de atuação desse profissional, não somente nos aspectos técnicos assistenciais e gerenciais de conhecimento profissional.

Desta forma coerente de inserção na estrutura organizacional dos sistemas de saúde, no campo da gestão, em um conjunto de participação ativa e articulada em processos determinantes. Aplicando esforços para inserção nos diferentes espaços da gestão permitindo ao enfermeiro fortalecer sua atuação na elaboração, pactuação, monitoramento e avaliação de políticas que acometem os serviços de saúde, sendo assim sobre o cuidado, em diversas esferas do sistema de saúde, sobre tudo nos tempos de hoje, parece ser fundamental o protagonismo do enfermeiro em espaços decisórios com potência para conduzir e consolidar políticas de saúde.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo possibilitou constatar que os achados neste estudo foram bastante conclusivos, mostrando a ESF ser um centro de referência para a comunidade, facilitando o acesso aos serviços de saúde e prestando um atendimento continuado, qualificado e eficaz, mostrando os serviços das redes de atenção, assim como a atuação do enfermeiro frente à administração.

Mostrando que o enfermeiro deverá conhecer e desenvolver habilidades, a fim de construir um conhecimento em grupo visando estabelecer um gerenciamento responsável e ético, onde a busca contínua do conhecimento, a confiança e a fluidez prevaleçam para alcançar uma maior qualidade da assistência.

Os fatores que envolvem o processo de trabalho da enfermagem vão além das dimensões técnicas ou explícitas do cuidado ao paciente. Destacando a fundamental importância da enfermagem na busca de soluções e novos modelos de gestão, a satisfazendo as necessidades de organização.

### REFERÊNCIAS

BRASIL, Ministério da saúde. **Estratégia Saúde da Família (ESF)**. Brasília, DF, 2013.

BRASIL, Ministério da saúde. **Estratégia Saúde da Família (ESF)**. Brasília, DF, 1986.

CHAVES, Lucieli; TANAKA, Oswaldo. **O enfermeiro e a avaliação na gestão de Sistemas**

Dias, Rayara Mozer; Moniz, Marcela de Abreu. **Competências gerenciais do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: percepção de graduandos de enfermagem.***Rev. Pesqui. (Univ. Fed. Estado Rio J., Online)*; 11(4): 1048-1052, jul.-set. 2019.

FERREIRA, Sandra; PERICO, Lisiane, DIAS, Vilma. **Atuação do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde**. 1.ed. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

FILIPIN, Rangel, *et al.* **Avanços e perspectivas da atuação do enfermeiro em Estratégia Saúde da Família** Cogitare Enfermagem, Universidade Federal do Paraná Curitiba - PR, Brasil, 2011.

MINAYO, MCS. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo, SP, 2013.

#### APÊNDICE A – QUADRO SINÓPTICO

Quadro 3 – Quadro sinóptico referente ao Trabalho de Conclusão de Curso II “Relatar o que se tem produzido na literatura nacional acerca das ações de gestão do enfermeiro de ESF”. Santa Maria, RS, 2020.

CD	TÍTULO	ANO	REVISTA	OBJETIVO
A1	Competências gerenciais do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: percepção de graduandos de enfermagem	2019	Revista de Pesquisa (Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Online)	Analisar a percepção de graduandos de enfermagem sobre as competências gerenciais do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família.
A2	Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto de Saúde da Família	2019	Revista: Interface (Botucatu, Online)	Espera-se como objetivo deste estudo conhecer as percepções dos profissionais das equipes de Saúde da Família sobre a temática da gestão compartilhada.
A3	Processo de trabalho: percepção da equipe de saúde da família	2019	Revista: Revista de enfermagem UFPE online	Descrever a percepção de uma equipe multiprofissional da Estratégia Saúde da Família sobre organização do processo de trabalho na sua unidade.
A4	A percepção de enfermeiros da estratégia	2017	Revista: CuidArte, Enfermagem	Em face da relevância do contexto da avaliação este

	saúde da família sobre o conceito e prática da avaliação			estudo buscou caracterizar a percepção de enfermeiros da atenção básica acerca da compreensão da avaliação em saúde em seu cotidiano de trabalho.
A5	Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde	2017	Revista: Revista de enfermagem UFPE on line	Analisar a gestão do processo de trabalho dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde.
A6	Estratégia Saúde da Família: gerenciamento do cuidado de enfermagem	2017	Revista: Revis-ta eletrônica enfermagem	Objetivou - se conhecer o entendimen-to dos enfermeiros atuantes na Estratégia de Saúde da Família acerca do conceito, das dificuldades e as estratégias utilizadas para desenvolver o gerenciamento do cuidado
A7	O trabalho em equipe na enfermagem e os limites e possibilidades da Estratégia Saúde da Família	2015	Revista: Trab. educ. saúde	Este estudo buscou analisar a percepção dos profissionais de enfermagem sobre o trabalho em equipe em uma unidade da Estratégia Saúde da Família de um município do Sul do Brasil.

Elaborado pela autora.