

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SAÚDE DA FAMÍLIA**

**GERÊNCIA DOS SERVIÇOS DE SAÚDE EM ATENÇÃO PRIMÁRIA REALIZADA  
PELO ENFERMEIRO**

**SHIRLEY NUBIA CARVALHO PIMENTEL**

**LAGOA SANTA - MINAS GERAIS**

**2012**

**SHIRLEY NUBIA CARVALHO PIMENTEL**

**GERÊNCIA DOS SERVIÇOS DE SAÚDE EM ATENÇÃO PRIMÁRIA REALIZADA PELO  
ENFERMEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado à banca examinadora da Universidade Federal de Minas Gerais para a obtenção do título de Especialista em Saúde da Família.

Orientadora: Professora Maria Beatriz Monteiro de Castro Lisbôa

**LAGOA SANTA - MINAS GERAIS**

**2012**

**SHIRLEY NUBIA CARVALHO PIMENTEL**

**GERÊNCIA DOS SERVIÇOS DE SAÚDE EM ATENÇÃO PRIMÁRIA REALIZADA  
PELO ENFERMEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação apresentado à banca examinadora da Universidade Federal de Minas Gerais para a obtenção do título de Especialista em Saúde da Família.

Orientadora: Professora Maria Beatriz Monteiro de Castro Lisbôa

Banca Examinadora

Prof<sup>a</sup>.: Maria Beatriz Monteiro de Castro Lisbôa

Prof<sup>a</sup>.: Fernanda Magalhães Duarte

Aprovado em Belo Horizonte: 11/08/2012

## Epigrafe

*“Dê mais às pessoas, MAIS do que elas esperam, e faça com alegria.  
Decore seu poema favorito.  
Não acredite em tudo que você ouve, gaste tudo o que você tem e durma tanto quanto você queira.  
Quando disser "Eu te amo" olhe as pessoas nos olhos.  
Fique noivo pelo menos seis meses antes de se casar.  
Acredite em amor à primeira vista.  
Nunca ria dos sonhos de outras pessoas.  
Ame profundamente e com paixão.  
Você pode se machucar, mas é a única forma de viver a vida completamente.  
Em desentendimento, brigue de forma justa, não use palavrões.  
Não julgue as pessoas pelo seus parentes.  
Fale devagar mas pense com rapidez.  
Quando alguém perguntar algo que você não quer responder, sorria e pergunte: "Porque você quer saber?".  
Lembre-se que grandes amores e grandes conquistas envolvem riscos.  
Ligue para sua mãe.  
Diga "saúde" quando alguém espirrar.  
Quando você se deu conta que cometeu um erro, tome as atitudes necessárias.  
Quando você perder, não perca a lição.  
Lembre-se dos três Rs: Respeito por si próprio, respeito ao próximo e responsabilidade pelas ações.  
Não deixe uma pequena disputa ferir uma grande amizade.  
Sorria ao atender o telefone, a pessoa que estiver chamando ouvirá isso em sua voz.  
Case com alguém que você goste de conversar. Ao envelhecerem suas aptidões de conversação serão tão importantes quanto qualquer outra.  
Passe mais tempo sozinho.  
Abra seus braços para as mudanças, mas não abra mão de seus valores.  
Lembre-se de que o silêncio, às vezes, é a melhor resposta.  
Leia mais livros e assista menos TV.  
Viva uma vida boa e honrada. Assim, quando você ficar mais velho e olhar para trás, você poderá aproveitá-la mais uma vez.  
Confie em Deus, mas tranque o carro.  
Uma atmosfera de amor em sua casa é muito importante. Faça tudo que puder para criar um lar tranquilo e com harmonia.  
Em desentendimento com entes queridos, enfoque a situação atual.  
Não fale do passado.  
Leia o que está nas entrelinhas.  
Reparta o seu conhecimento. É uma forma de alcançar a imortalidade.  
Seja gentil com o planeta.  
Reze. Há um poder incomensurável nisso.  
Nunca interrompa enquanto estiver sendo elogiado. Cuide da sua própria vida.  
Não confie em alguém que não fecha os olhos enquanto beija.  
Uma vez por ano, vá a algum lugar onde nunca esteve antes.  
Se você ganhar muito dinheiro, coloque-o a serviço de ajudar os outros, enquanto você for vivo. Esta é a maior satisfação de riqueza.  
Lembre-se que o melhor relacionamento é aquele em que o amor de um pelo outro é maior do que a necessidade de um pelo outro.  
Julgue seu sucesso pelas coisas que você teve que renunciar para conseguir.  
Lembre-se de que seu caráter é seu destino.  
Usfrua o amor e a culinária com abandono total”.*

**Dalai Lama.**

## **Agradecimentos**

Agradeço a Deus pela vida, pela força e pelo ânimo.

Agradeço aos meus pais pela vida, amor, carinho, educação e reconhecimento, principalmente a minha amada mãe pelas orações, amor e credibilidade.

Agradeço a minha irmã pelo amor e companheirismo.

Agradeço ao NESCON/UFMG pela oportunidade de realizar essa especialização.

Agradeço a orientadora Maria Beatriz pela dedicação e paciência.

Agradeço a todos os amigos que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

## Resumo

Trata-se de uma revisão bibliográfica de artigos científicos sobre gerência de saúde realizada pelo enfermeiro em atenção primária à saúde. O objetivo deste é verificar através da literatura nacional as dificuldades que os enfermeiros encontram para gerenciar os serviços de saúde em atenção primária, identificando os fatores que contribuem para o enriquecimento do trabalho do enfermeiro como gerente de saúde. Foram selecionados para o estudo 16 artigos. Diante da análise das publicações sobre gerência dos serviços de saúde realizados por enfermeiros percebe-se que o planejamento de ações de saúde inserido como um conjunto de instrumentos próprios da gestão é de grande importância na fundamentação e qualificação do processo de trabalho em saúde e da introdução dos mesmos no mercado de trabalho, do compromisso em desempenhar ações gerenciais em saúde, em que implica integração do conhecimento, atitude e habilidade para realizar um trabalho pautado na ética, qualidade e segurança ao serviço prestado a coletividade.

**Palavras-chave:** Gerência dos serviços de saúde, enfermagem, competência profissional, atenção básica.

## **Abstract**

This is a literature review of scientific articles on health management performed by nurses in primary health care. The goal is to expose this national literature through the difficulties that nurses are to manage health services in primary care, identifying the factors that contribute to the enrichment of the work of the nurse as health manager. We selected 16 articles for the study. Due to the analysis of publications on management of health services performed by nurses realize that the planning of health entered as a set of instruments of the management is of great importance in the grounds and qualification of the work process in health and the introduction the same labor market, the commitment to perform actions on health management, which involves integration of knowledge, attitude and ability to perform a work based on ethics, quality and safety of service to the community.

**Keywords:** Management of health services, nursing, professional competence, basic health.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	9
2. JUSTIFICATIVA.....	12
3. OBJETIVO.....	14
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
5. METODOLOGIA.....	18
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	20
Gerenciamento realizado pelo enfermeiro.....	20
Considerações gerais de gerenciamento.....	21
Gerenciamento e a formação do enfermeiro .....	21
Dificuldades encontradas no gerenciamento em enfermagem.....	22
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24
REFERÊNCIAS.....	25



## 1. INTRODUÇÃO

A enfermagem adquire cada dia maior relevância na atuação dos Sistemas de Saúde, sendo valorizada pelo seu desempenho profissional e sua contribuição na implantação e na manutenção da política de saúde e, conseqüentemente, em gestão de sistema de saúde (BARBOSA et al., 2004).

O trabalho da enfermagem se expressa através de uma prática que compreende as ações assistenciais, educativas e administrativas. Dentre as atividades desenvolvidas pelos enfermeiros, a gerência destaca-se como um elemento estratégico, pois pode colaborar na organização do processo de trabalho em saúde e torná-lo mais qualificado para a oferta de uma assistência integral à saúde. Com o que foi relatado a gerência pode ser percebida como um *instrumento* para a efetivação das políticas, pois ela pode favorecer a manutenção ou a transformação de um determinado contexto. (CAMPOS, 1989).

A gerência pode também ser considerada como “atividade-meio”, pois sua ação envolve a articulação/integração com trabalhadores de saúde, instituições e comunidade, podendo possibilitar a transformação do processo de trabalho (GOMES et al., 1997).

A gerência em um Serviço de Saúde constitui um importante instrumento para a efetivação das políticas de saúde, pois incorpora um caráter articulador e integrativo, em que a ação gerencial é determinada e determinante do processo de organização dos serviços de saúde. (CIAMPONE & KURCGANT, 2004).

Em cada organização faz-se necessário à atuação de gerentes que tem o papel de solucionar problemas, dimensionar recursos e planejar sua aplicação, desenvolver estratégias, efetuar diagnósticos e situações, garantir o desempenho de uma ou mais pessoas entre as outras atividades que são imprescindíveis para o desempenho da mesma. (CHIAVENATO, 2000).

Segundo, Santos & Miranda (2007), a ação gerencial em uma Unidade de Saúde caracteriza-se em grande parte pela análise do processo de trabalho, com identificação de problemas e busca de soluções para reorganização das práticas de saúde, na tentativa de alcançar as metas descritas no planejamento. Portanto, o gerente atua como interlocutor e mediador do processo de trabalho.

A enfermagem é uma das categorias profissionais mais mobilizadas para o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde e cabe a essa o compromisso, junto aos demais profissionais, da viabilização do SUS, incentivando a participação da equipe na organização e produção de serviços de saúde para atender às reais necessidades dos usuários, trabalhadores e instituição. Para isso, deve utilizar-se da descentralização administrativa, comunicação informal, flexibilidade na produção e estímulo à iniciativa e à criatividade de indivíduos e grupos. (GUIMARÃES, 2004).

Na opinião de ALMEIDA et al., (1997, p. 61):

o trabalho de enfermagem em saúde coletiva é diversificado, pois compreende além do cuidado ao indivíduo, família e grupos da comunidade, as ações educativas, as administrativas e a participação do processo de planejamento em saúde. Porém, a própria autora destaca que pesquisas de enfermagem constataram que as atividades administrativas são as mais realizadas pelas enfermeiras.

Conforme assinala Barbosa et al., (2004), a profissão proporciona aos enfermeiros um campo vasto de experiências, principalmente quanto à liderança, comunicação, pesquisa, organização, promoção à saúde e prevenção à doença. Porém em todas as instituições o enfermeiro exerce a liderança direcionando grupos a um objetivo comum. Esta característica de liderar comunga com o gerenciamento de serviços e a razão de ser da profissão, pois o enfermeiro possui um perfil gerencial que é delineado pela sua formação acadêmica, ou seja, o seu grau de conhecimento, técnico e por suas características, qualidades pessoais e profissionais.

Portanto, há que se adaptar o serviço de gerência em enfermagem, por meio de parceria entre as instituições de ensino e os serviços de saúde, visto que os trabalhadores são seres humanos dotados de interesses próprios, de necessidades e de desejos, que produzem relações sociais, na medida em que interagem constantemente com outros

sujeitos e podem adquirir capacidades para intervir na sua realidade (FERNANDES, SPAGNOL e TREVISAN, 2003).

É necessário que as organizações tomem conhecimento da importância do desenvolvimento do capital humano através da implantação de organizações de aprendizagem, fundamental para desenvolver a capacidade de aprender das pessoas da própria organização, em todos os seus níveis e conseqüentemente melhorar o desempenho. (MAGALHÃES e DUARTE, 2004).

Com todo o problema enfrentado pela maior parte dos enfermeiros gerentes em saúde nas instituições públicas e/ou privadas, surge a necessidade da realização de um trabalho que possa ajudar na solução das intercorrências vividas no dia a dia nas instituições de saúde. Portanto, realizar um trabalho de revisão bibliográfica sobre as dificuldades que os enfermeiros encontram para gerenciar os serviços de saúde, possibilitará aprofundar o conhecimento ao mesmo tempo em que contribuirá para uma maior eficiência no exercício da gerência.

## 2. JUSTIFICATIVA

Pretende-se através da realização deste trabalho ampliar o conhecimento da atividade, da organização e o desempenho do profissional enfermeiro na gestão e gerência dos serviços de saúde. Diminuir a dificuldade que o mesmo enfrenta na realização do serviço, identificando os meios que o impedem de realizar o seu serviço de maneira adequada e que atenda as necessidades da instituição e principalmente dos usuários.

Muitas são as competências necessárias ao enfermeiro na sua prática profissional e seu desenvolvimento configura um grande desafio para as instituições de ensino e para os serviços que devem utilizar a educação permanente e englobar a responsabilidade de todos.

Segundo Mattos (1985), a função gerencial requer um conhecimento adequado da organização, naquilo que é definido formalmente e naquilo que geralmente se chama de informal, que gera o clima organizacional. Assim, a importância de se visualizar o papel gerencial, não como um atributo individual, mas como um fenômeno relacionável. Por isso se diz que um gerente isolado de seu contexto e de seus subordinados é uma abstração, útil do ponto de vista teórico, porém, irrelevante quando se pretende contribuir para o aprimoramento do desenvolvimento gerencial.

Conhecimento, habilidades e iniciativa são exigências cobradas dos enfermeiros para desempenhar seu papel objetivando resultados positivos. É importante que ele domine o saber gerencial, garantindo que os membros de sua equipe tenham competência para executarem suas tarefas.

Para Dussalt (1992), desenvolver a competência gerencial, impõe-se em três dimensões: ao nível do saber, possuir conhecimentos, compreendendo as teorias, os conceitos, dados sobre o ambiente, o processo de produção e as organizações; ao nível do saber no sentido de realizar, que se dá pela capacidade pessoal em utilizar situações, sabendo diagnosticar problemas, definir, difundir e implementar estratégias, organizar o

trabalho e gerir o pessoal; e, ao nível do saber, das atitudes, que compreende abertura de espírito, sentido ético, empatia e pragmatismo.

Para tanto, torna-se indispensável exercer o raciocínio sistêmico que permite as pessoas a aprender a entender o mundo de forma não fragmentada, ter noção integradora do todo, para poder assumir ideias inovadoras e romper as barreiras mentais que impedem as alterações organizacionais” (MAGALHÃES e DUARTE, 2004, p. 408).

Como comenta Brassard (1994), as pessoas são o maior patrimônio da organização, por isso a busca do desenvolvimento dos recursos humanos conferindo poderes aos empregados, aos gerentes e aos administradores. A autora entende que as pessoas querem se envolver e executar bem suas tarefas, que todas querem ser valorizadas, que aquelas que executam tarefas com conhecimento têm mais condições de opinar sobre elas; e que os clientes com suas necessidades são a única razão da existência de uma organização, por isto devem ser identificados e suas necessidades, seus objetivos, suas expectativas e seus desejos serem atendidos.

### **3. OBJETIVO**

Verificar na literatura nacional as dificuldades que os enfermeiros encontram para gerenciar os serviços de saúde em atenção primária, identificando os fatores que contribuem para o enriquecimento do trabalho do enfermeiro como gerente de saúde.

#### 4.REFERENCIAL TEÓRICO

O enfermeiro em sua prática de gerenciamento deve aprender a lidar com o conhecimento do seu grupo, sendo este um de seus desafios nos dias de hoje. Para que seja realizado um trabalho de qualidade a comunicação com a equipe e a troca de informações é de grande importância, vale lembrar que a comunicação com a população também é muito relevante, visto que abrange o processo saúde-doença.

A gerência de serviços de saúde aparece historicamente como uma prática realizada por enfermeiros, as quais têm utilizado para isso a sua capacidade de saber organizar e sistematizar rotinas, legitimando a hierarquia e a disciplina presentes nas instituições públicas. Todavia, falta ao enfermeiro conscientizar-se do potencial transformador de seu trabalho de gerência, considerando que através desse processo de trabalho ele pode introduzir instrumentos inovadores para reorganizar o cuidado e a divisão social do trabalho. (VILLA, 1992).

De acordo com o que determina a Lei nº 7.498, COFEN, que dispõe, **no 11º artigo** sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem no Brasil, cabendo-lhe:

- a) direção do órgão de Enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de Enfermagem;
- b) organização e direção dos serviços de Enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços;
- c) planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem;
- d)(VETADO)
- e)(VETADO)
- f)(VETADO)
- g)(VETADO)
- h) consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de Enfermagem;
- l) cuidados de Enfermagem de maior complexidade técnica e que exijam conhecimentos de base científica e capacidade de tomar decisões imediatas;

II- como integrante da equipe de saúde:

- a) participação no planejamento, execução e avaliação da programação de saúde;

b) participação na elaboração, execução e avaliação dos planos assistenciais de saúde; (BRASIL,1997).

Como foi mostrado, são privativos à direção dos órgãos de enfermagem da instituição de saúde pública e privada e à chefia de serviço e de unidade de enfermagem, a organização e a direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços, o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de assistência de enfermagem.

Os conhecimentos e habilidades requeridos pelo profissional que vai assumir ou que já assume a função gerencial são perpassados pelas dimensões técnica, administrativa, política, ética e psicossocial (JUNQUEIRA, 1992).

De acordo com o que relata Simões (2003), há consenso entre estudiosos da administração, que conceitos como de gestão estratégica se aplicam plenamente aos serviços de saúde e são fundamentais ao processo gerencial: definição da missão, análise dos recursos, necessidades e cenários, desenvolvimento e monitoramento dos planos de ação, elaboração de políticas para conferir viabilidade aos planos e processos de avaliação contínua, são alguns exemplos de instrumentos fundamentais ao campo do gerenciamento.

Uma estratégia é o desenvolvimento da liderança dos grupos de trabalho, que deve promover condições para um ambiente criativo. Outra é a inovação operacional aplicada à Enfermagem que significa adotar maneiras novas de atender um cliente, realizar procedimentos, preencher um prontuário ou qualquer outra atividade, visando reduzir os custos, os erros e aumentar a produtividade (MAGALHÃES & DUARTE, 2004).

Para ampliar o desenvolvimento de lideranças o processo precisa ser estimulado, tanto nas instituições de saúde, como na graduação, em uma tentativa de transformar os modelos tradicionais de ensino e práticas de gestão em Enfermagem. Deste modo, podemos ter um processo com repercussões na construção de novos conhecimentos de gestão em Enfermagem, introduzindo novos valores para a tomada de decisões, com reflexos em condições de trabalho e remuneração decentes, visando também autonomia e liberdade de exercer a profissão (MAGALHÃES & DUARTE, 2004).



Segundo Kertész (1984) as formações acadêmicas e profissionais não instrumentalizam suficientemente os enfermeiros para o gerenciamento das relações interpessoais no processo de trabalho. Outros autores corroboram esse pensamento como Gaidzinski, (2005), Peres, (2005), Fernandes, (2005).

A deficiência na formação do enfermeiro, quanto às habilidades essenciais para gerenciar, acarreta consequências desastrosas para o bom desempenho da sua equipe. As pessoas inseridas nas instituições apresentam a necessidade de desenvolver suas potencialidades, de participar dos processos decisórios e de sentir-se valorizadas, pois, elas não querem ser apenas parte de uma engrenagem, mas pessoas ativas e participantes do processo de trabalho (FERNANDES, 2003).

Ao enfermeiro de atenção primária cabem atividades de supervisão, treinamento e controle da equipe e atividades consideradas de cunho gerencial. Como gerente da unidade de saúde, o enfermeiro deve ser o gerador de conhecimento, através do desenvolvimento de competências, introduzindo inovações à equipe, definindo responsabilidades. (LAZAROTTO, 2001).

Outro ponto importante é o controle de atividades, de materiais e de pessoas que caracteriza os saberes clássicos da Administração e a prática vivenciada no cotidiano do enfermeiro gerente. Há relatos em que a fala dos enfermeiros demonstra o quanto julga importante e necessário o controle da Unidade e da equipe para que as ações sejam executadas com qualidade. Para alguns, a ação de controlar exerce um caráter punitivo, atribui autoridade e poder; argumenta ainda que os enfermeiros possuam a necessidade profissional de controlar como parte de exercício de suas ações, em seu processo de trabalho (VAGHET et. al., 2004).

Não se deve esquecer que a comunicação é um dos fatores primordiais para um bom desenvolvimento do trabalho visto que o gerente tem a incumbência de coordenar a atenção à saúde por meio de todos os serviços e instituições que compõem um sistema de saúde, determinar o nível adequado da prestação dos serviços e de verificar o cumprimento do plano de tratamento pelo paciente (MENDES, 1998).

## 5. METODOLOGIA

Este estudo se caracteriza como uma revisão bibliográfica. Foi realizado um levantamento de artigos indexados nas bases de dados Scielo (Scientific Eletronic Library on-line), BVS (Biblioteca Virtual de Saúde) e livros sobre gerência em saúde, publicados em língua Portuguesa, entre o período de 1984 a 2011.

Decidiu-se pela análise dos periódicos a respeito do gerenciamento de saúde, que se desenvolveu a partir da dificuldade enfrentada no gerenciamento dos serviços realizado pelo profissional enfermeiro, seja em instituição pública ou privada.

Segundo Thomas e Nelson (2002) a pesquisa bibliográfica consiste em fazer uma avaliação crítica sobre um assunto específico.

Os resumos dos artigos que abordavam os temas referentes ao assunto foram selecionados e lidos integralmente.

Para realização desse estudo foram utilizadas palavras-chave de busca referentes ao gerenciamento de enfermagem, gerenciamento de unidades de saúde, competência profissional e atenção básica a saúde.

Foram identificados 43 artigos que contemplavam o assunto gerência em saúde como foco principal, dos quais foram utilizados 16 artigos conforme tabela 1:

Tabela 1

Fonte	Encontrados	Utilizados
Scielo	33	12
BVS	05	00
Livros	05	04
Total	43	16

Após leitura minuciosa dos artigos identificou-se as categorias previamente definidas, foram selecionados os que abordaram a gerência de saúde em atenção primária e a ação dos enfermeiros atuantes em gerenciamento dos serviços de saúde.

Os demais artigos encontrados expunham de modo geral o serviço gerencial e alguns abordaram a gerência na área hospitalar. Por esse motivo foram excluídos da revisão, visto não ser o objetivo da mesma.

## **6. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **Gerenciamento realizado pelo enfermeiro**

Diante da análise das publicações sobre gerência dos serviços de saúde realizados por enfermeiros percebe-se que o planejamento de ações de saúde inserido como um conjunto de instrumentos próprios da gestão é de grande importância na fundamentação e qualificação do processo de trabalho em saúde. Visto que o profissional enfermeiro necessita de planejamento, conhecimento, habilidade e atitude para a realização de um serviço de gerência que ofereça qualidade para a instituição e principalmente para o usuário.

Neste sentido, ao abordar a dimensão atitude na formação do enfermeiro na perspectiva do planejamento de ações de saúde, cabe ressaltar que atitude implica numa atuação relacionada a um comportamento para uma determinada ação. Ciampone e Kurcgant (2004) evidenciam que as complexidades das condições humanas interferem nas escolhas para o enfrentamento pessoal de determinadas situações do processo de trabalho em saúde. Neste estudo, as autoras dizem que, quando se fala em competências do formando em graduação de enfermagem, trabalha-se pouco as questões referentes às atitudes, talvez porque seja intrínseca do acadêmico. Estes resultados vêm corroborar este estudo na perspectiva do desenvolvimento da atitude na formação do enfermeiro.

Portanto, de acordo com o presente estudo, percebe-se que a coordenação dos serviços de saúde em atenção primária em sua grande maioria é realizada por enfermeiros, esses profissionais tem o intuito de desenvolver e executar bem a tarefa de gerenciamento. Busca-se através do trabalho a valorização, que é obtida com a prática e a coordenação da equipe de saúde. A criatividade, a comunicação, o controle de supervisão, treinamento e controle da equipe são atividades gerenciais. Espera-se que como gerente da unidade de saúde o enfermeiro desenvolva estratégias de gestão compreendendo a equipe como um coletivo de sujeitos capazes de analisar e refletir o seu processo de trabalho, que seja gerador de conhecimento e desenvolvimento de competências, introduzindo inovações à equipe, definindo responsabilidades.

### **Considerações gerais de gerenciamento**

O termo gerenciamento é utilizado para definição de ações de direção de instituições ou de um grupo de pessoas. O enfermeiro ao longo dos anos busca meios de adequar os modelos administrativos, de modo a não se afastar do cuidado com o paciente.

Sabe-se que o termo gerenciamento ou gestão vem substituir a palavra “administração” sendo esta uma estratégia utilizada por um grupo de pessoas que busca atingir uma meta ou objetivos comuns, através da união de esforços. (GRECO, 2004).

Vários profissionais competentes tecnicamente ficam perdidos ao gerenciar serviços de saúde, por não conseguirem um equilíbrio entre a tomada de decisão e a implementação das ações, visto que os modelos modernos de gerenciamento se tornaram um grande desafio.

Percebe-se que na literatura, a preocupação básica está voltada para as pessoas e a produção ao mesmo tempo. (VALE et, al, 2000). Gerenciar tem que ir além do direcionar para que as pessoas possam alcançar os objetivos, o gerente em saúde deve facilitar para que os profissionais responsáveis pelo serviço respondam com criatividade e individualidade, a um meio que requer adaptações permanentes. (GRECO, 2004).

Muitas concepções surgem acerca do gerenciamento das unidades de saúde, porém este deve ser fundamentado em teorias e principalmente voltadas para o sujeito que é agente dessa ação.

### **Gerenciamento e a formação do enfermeiro**

A transformação do projeto político institucional é uma mudança muito complexa, sua efetivação só será possível se houver a participação de todos os autores envolvidos e do aprofundamento do debate político conceitual. (WUILLAUME, 2005).

A universidade oferece ao graduando, meios para que o mesmo busque sua autonomia profissional com competência ética e segurança. Contudo na maioria das vezes se prende a teoria e não propicia experiências reais de aprendizagem. A associação entre teoria e prática não ocorre na área de gerenciamento, o conteúdo teórico é repassado em sala de aula e a prática ocorre através de observações

realizadas em trabalho de campo, preenchimentos de relatórios e entrevistas feitas com profissionais da área. Muitas das vezes os próprios alunos não se interessam muito pela prática do assunto, visto que é muito mais atraente o manuseio de equipamentos, os processos patológicos e os tratamentos de doenças.

Como resultado disso encontra-se profissionais enfermeiros despreparados para o gerenciamento, inseguros e submissos às estruturas organizacionais.

De acordo com o que relata Ciampone & Kurcgant, 2004, identificou-se através de bases conceituais, metodológicas e pedagógicas do ensino de administração em enfermagem no Brasil, no âmbito da graduação e pós graduação as deficiências no ensino teórico-prático do gerenciamento dos serviços de saúde. As autoras constataram que na enfermagem as transformações na formação dos profissionais vêm ocorrendo em ritmo mais lento do que das transformações das práticas, esta como resposta as exigências impostas pelo mercado de trabalho.

Outro ponto muito importante é a atualização constante do profissional de saúde, através de um processo de formação contínua, que aborde a aquisição de habilidades técnicas e o desenvolvimento de suas potencialidades em decorrência da acumulação de conhecimentos. (BAGNATO, 1997).

Observa-se na literatura críticas a formação do enfermeiro, como: descontextualização em relação às realidades regionais e às práticas que realiza, desconsideração do trabalho como princípio pedagógico, contato tardio do aluno com a futura prática profissional, currículos pouco flexíveis, dicotomia entre teoria/prática, pensar/fazer, cuidar/administrar. (PAIVA, et al., 1999).

Se o profissional não obtiver uma formação rica em conhecimentos, não somente na assistência prestada ao cliente, realizada através de teorias e sistematização de enfermagem baseada em diagnósticos, mas também no processo de gerenciamento dos serviços, ficarão lacunas no processo de administrar e de supervisionar as ações desenvolvidas no campo do cuidado aos clientes.

### **Dificuldades encontradas no gerenciamento em enfermagem**

São muitas as dificuldades encontradas pelo profissional enfermeiro no gerenciamento das unidades de saúde e de sua equipe. Os obstáculos vêm desde a formação profissional chegando ao mercado de trabalho, por conseguinte, a adequação a prática, em que surgem inesperadamente instituições voltadas para um trabalho verticalizado, tarefas a serem cumpridas em prazos determinados e desprovidas de organização.

A enfermagem demonstra potencial para a implantação, manutenção e desenvolvimento das políticas de saúde, revela ser o eixo principal para aguentar qualquer política de saúde que tenha objetivo a assistência de qualidade. (BARBOSA et al., 2004). Porém, o desempenho do enfermeiro como gestor sofre interferências que podem comprometer seu desempenho, dentre as quais podemos citar: condições de trabalho insatisfatórias; tensão devido à demanda excessiva; falta de recursos; ausência de integralidade no sistema de saúde; sistema de informação precário; falta de política de desenvolvimento integrado de recursos humanos; ingerência política; interesses políticos partidários; falta de conhecimento técnico científico sobre sistemas de saúde. (ROCHA,1999).

A gerência configurada como instrumento do processo de cuidar pode ser entendida como um processo de trabalho específico, constituído de recursos humanos e organização do trabalho, estes deverão ser organizados e aqueles qualificados, buscando desenvolver atenção à saúde. Dessa maneira, os objetos de trabalho do enfermeiro no processo de trabalho gerencial são a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem. Os meios/instrumentos são: recursos físicos, financeiros, materiais e saberes administrativos que utilizam ferramentas específicas para serem operacionalizados. Esses instrumentos/ferramentas compreendem o planejamento, a coordenação, a direção e o controle. (FELLI & PEDUZZI, 2005). Entretanto a extensão de atividades que são delegadas ao enfermeiro, principalmente as burocráticas, na maior parte das vezes o distancia do serviço assistencial, deixando deficiente o planejamento do cuidado e a supervisão da equipe.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário entender sobre gerenciamento e conhecer bem a instituição de saúde para que se tenham condições de realizar um trabalho pautado em ações administrativas, assistenciais e educativas. Incentivar a participação da equipe na organização e produção de serviços de saúde para atender às reais necessidades dos usuários, trabalhadores e instituição.

A realização de um trabalho de qualidade através da liderança exige eficácia e efetivação da mesma. O sucesso da função gerencial do enfermeiro muitas vezes sofre influência organizacional visto que organizar o trabalho de equipe multiprofissional é um desafio a enfrentar na gerência de saúde. Vale ressaltar que a comunicação é um dos fatores importantes para o bom desenvolvimento do trabalho, visto que para a realização do gerenciamento de sucesso o profissional deve ter uma boa relação com a equipe.

Pode-se inferir que ainda há muitas mudanças a serem realizadas nos setores organizacionais de saúde e que existe uma divisão entre ensino e serviço, visto que os mesmos ainda enfrentam muitas dificuldades para articular parcerias interessantes que propiciem vantagens recíprocas.

Através dos artigos analisados, pode-se perceber que o trabalho gerencial do enfermeiro é marcante nas instituições de saúde. Seu potencial para o desenvolvimento de políticas de saúde é relevante. Com a realização de um trabalho responsável, pautado na ética e um gerenciamento articulado, possibilita alcançar uma gestão técnico-científica e a produção de cuidados assistenciais em saúde.

Este estudo possibilitou uma reflexão sobre a responsabilidade que o profissional enfermeiro tem como coordenador de unidade de saúde, ele necessita ter subsídios teóricos e vivências práticas para gerenciar a assistência juntamente com sua equipe. Deve ser capaz de identificar, analisar e conduzir as relações de trabalho ao mesmo tempo oferecer uma assistência de qualidade integral ao indivíduo e comunidade.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. P. de; et al. O trabalho de enfermagem e as articulações com o processo de trabalho em saúde coletiva – rede básica de saúde. In ALMEIDA M. C. P. ROCHA, S.M. M. **O trabalho de enfermagem**. São Paulo: Cortez, 1997, cap. 3, p. 61-112.

BAGNATO, MHS. Concepções pedagógicas no ensino de enfermagem no Brasil. **Texto & Contexto Enfermagem**. 1997;6(3):241-258.

BARBOSA, MA.; MEDEIROS, M.; PRADO, MA.; BACHION. MM, Brasil V V. Reflexões sobre o trabalho do enfermeiro em Saúde Coletiva. **Revista Eletrônica enfermagem**. 2004 [cited 2007 ago 15]; 6(1): 9-15. Disponível em: [http://www.fen.ufg.br/revista/revista6\\_1/pdf/f1\\_coletiva.pdf](http://www.fen.ufg.br/revista/revista6_1/pdf/f1_coletiva.pdf). Acesso em 08/01/2012.

BRASIL. COFEN 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.

BRASSARD, M. **Qualidade: ferramentas para uma melhoria contínua**. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 1994.

CAMPOS, G. W. S. Considerações sobre o processo de administração e gerência de serviços de saúde. In: CAMPOS, G. W. S.; Merhy, E. E.; Nunes, E. D. **Planejamento sem normas**. São Paulo: HUCITEC, 1989. p.9-31.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral de administração**. São Paulo: McGraw-Hill; 2000.

CIAMPONE, MHT.; KURCGANT. P. O ensino da administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. **Rev Bras Enferm** 2004; 57(4): 401-7.

DUSSALT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Rev Adm Pública** 1992;26(2):8-19.

FELLI VEA; PEDUZZI M. o trabalho gerencial em enfermagem. In Kurcgant P, organizador. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan; 2005.

FERNANDES, MS.; SPAGNOL, GA.; TREVISAN, MA. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. **Rev Latino-am Enfermagem** 2003; 11(2): 161-7.

GAIDZINSKI, RR.; PERES, HHC.; FERNANDES, M de FP. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. **Rev Bras Enferm** 2004;57(4): 464-6

GOMES, E. L. Ribas et al. Dimensão histórica da gênese e incorporação do saber administrativo na enfermagem. In: ALMEIDA, Maria Cecília Puntel; ROCHA, Semiramis Melani Melo. **O trabalho de enfermagem**. São Paulo: Cortez, 1997. 226p.229-250.

GRECO RM. Ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde.**Rev Bras Enferm** 2004;57(4):504-7.

GUIMARÃES, EMP.; ÉVORA, YDM. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Cien Inf** 2004; 33(1): 72-80.

JUNQUEIRA LAP. Gerência dos serviços de saúde. In: **Anais da Conferência Nacional de Saúde**. Descentralizando e Democratizando o Conhecimento; 1992; Brasília, BR. v. 1.

LAZZAROTTO, EM. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde** (dissertação). Florianópolis (SC): Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFSC; 2001.

MAGALHÃES, A. M. M.; DUARTE, E. R. M. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. Brasília (DF). **Revista Brasileira de Enfermagem (DF)**. V.57, n.4, p 408 – 411, 2004.

MATTOS, RUY A. Desenvolvimento de Recursos Humanos e Mudança Organizacional, Rio de Janeiro, **LTC/ANFUP**, 1985.

MENDES, EV. A reengenharia do sistema de serviços de saúde no nível local: a gestão da atenção à saúde. In: Mendes EV. A organização da saúde no nível local. São Paulo (SP): **HUCITEC**; 1998. p. 57-86.

PAIVA MS; SILVA MTN; OLIVEIRA IRS; CARVALHO V; ARAÚJO MJS; SANTOS I. **Enfermagem Brasileira Contribuição da ABEn**. Brasília: ABEn Nacional, 1999.

ROCHA, AM.; FELLI, VEA. A saúde do trabalhador de enfermagem sob a ótica da gerência. **Rev Bras Enferm** 2004;57(4):453-8.

ROCHA JSY. Problemas atuais do planejamento e gestão em saúde. **Cadernos de Saúde Coletiva**. 1999;4(2):426-432.

SANTOS, ASS.; MIRANDA, SMRC, organizadores. **A enfermagem na gestão em atenção primária à saúde**. Barueri: Manole, 2007.

SIMÕES AR. **Gestão Estratégica nas Organizações Públicas de Saúde**: um estudo de caso da consolidação do SUS Municipal [dissertação]. São Paulo: Centro Universitário Álvares Penteado, UNIFECAP; 2003.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 3º edição. Porto Alegre: Artmed, 2002.

VAGHETTI, H.; REIS, D.; KERBER, NC.; AZAMBUJA, E.; FERNADES, G. Percepções dos enfermeiros acerca das ações administrativas em seu processo de trabalho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, 2004;57(3):316-20.

VALE EG; CAETANO FH; CARNEIRO MM; SAMPAO MG. Estilos de liderança da enfermeira numa instituição pública de Fortaleza. **Rev Bras Enferm** 2000;53(4):533-6.

VILLA, TCS. **Enfermeira nos serviços de saúde pública do Estado de São Paulo (1967-1983)**. [Tese] Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP;1992.

WUILLAUME SM. Educação médica em transformação: instrumentos para a construção de novas realidades. **Cad. Saúde Pública**. 2005;21.