



Gerência de Enfermagem na Estratégia Saúde da Família: revisão integrativa

Cristian Juan Pereira Lima, Raquel Gusmão, Luciana Barbosa, Júnia Ferreira Soares, Karina Gisele Cevalles Viana, Carla Silvana de Oliveira e Silva

Introdução

A consolidação do modelo assistencial proposto pelo Sistema Único de Saúde (SUS), baseado no fortalecimento da atenção primária, proporcionou a crescente atuação do enfermeiro como gerente da Estratégia Saúde da Família (ESF). Embora este profissional geralmente desempenhe a gerência na equipe, observa-se que tal papel ainda não está bem estruturado e definido. Este estudo tem como objetivo buscar evidências na literatura que abordem a gestão na ESF a fim de favorecer reflexões das melhores práticas e intervenções para a melhoria do gerenciamento nesse serviço.

Material e métodos

Trata-se de uma revisão integrativa que se ocupa de reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema, de maneira sistemática e ordenada [1]. A revisão integrativa é uma das metodologias usadas na Prática Baseada em Evidências, incorporando conhecimentos científicos na assistência [2]. A busca dos dados foi realizada no período de 08 a 18 de novembro de 2012 na base de dados BIREME, que contempla o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde. Utilizaram-se como descritores: gestão em enfermagem, gestão em saúde da família, gestão em ESF e administração, combinadas às palavras, enfermagem, gestão em saúde e SUS. Estabeleceram-se como critérios de inclusão artigos publicados no Brasil, entre 2007 e 2011, disponibilizados, na íntegra e em português. Foram localizados 55 artigos e através da leitura do título e do resumo das publicações foram excluídas 44 por: relacionarem-se à assistência por patologia específica na ESF, publicações repetidas, centradas na gerência hospitalar, municipal, no Núcleo de Apoio à Saúde da Família (NASF) e caracterização da ESF. Dos 11 artigos restantes, três foram excluídos: um por tratar de enfermeiros com múltiplos cargos na Secretaria Municipal de Saúde (SMS) e dois por não estarem o texto na íntegra. Ao final, a seleção foi composta por oito artigos que foram lidos sistematicamente, analisados e organizados em tabela (Quadro 1).

Resultados e Discussão

Atuação gerencial do enfermeiro na ESF

Observou-se que o enfermeiro na ESF assume atividades de gerente, coordenador, administrador, além de supervisor de toda a equipe. Esse papel está subdividido em duas dimensões: assistencial e gerencial [3]. A atividade de educador na ESF é ampliada, por incluir a capacitação da equipe de enfermagem e ainda dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS). O enfermeiro geralmente está envolvido em atividades técnico-burocráticas e quantitativas relacionadas à organização e condições de trabalho da equipe na ESF [4]. As ações gerenciais foram relatadas como principal tarefa, seguido das ações do processo de trabalho e, por último, das ações centradas no usuário. Entretanto, o gerente deve se utilizar da descentralização administrativa, flexibilidade na produção e estímulo à iniciativa e à criatividade de indivíduos e grupos. Todos os membros da equipe devem ser responsáveis e coautores do processo e a comunidade deverá ser efetivamente, detentora de sua saúde [5,6,7]. Desse modo, os estudos analisados mostraram que, à semelhança do que ocorre no ambiente hospitalar, a função do enfermeiro na ESF não se restringe à assistência, envolve funções administrativas, gerenciais, de supervisão e de capacitação da equipe. As ações administrativas ligadas às questões burocráticas e a resultados numéricos que, via de regra, agrada a gestão do município, têm sido o foco da prática do enfermeiro, ao passo que as ações voltadas para os usuários do serviço têm ficado em segundo plano.

Desafios e dificuldades

A alta rotatividade de profissionais, principalmente de médicos, o número insuficiente de técnicos ou auxiliares de enfermagem, ACS e auxiliares administrativos, bem como de recursos físicos e materiais leva à morosidade dos processos e às adaptações nem sempre adequada [8]. Tudo isso, retarda o processo do trabalho e requer da gerência capacitação e experiência para solucionar os problemas diários. Os enfermeiros citaram como principais dificuldades: equipe incompleta, falta de capacitação dos profissionais, falta de recursos financeiros, materiais e equipamentos para continuidade das atividades. Tais dificuldades precisam ser repensadas para que não passem a ser percebidas como uma situação natural [5,8]. Os fatores políticos que interferem na formação da equipe e na dinâmica de trabalho, a instabilidade na ocupação do cargo que gera insegurança profissional é apontada pelos enfermeiros como justificativa para não atingirem a atuação esperada. Os autores relatam que a limitação do poder sofrida, devido ao excesso de controle promovido pela SMS também comprometem a atuação gerencial do enfermeiro [9]. Estudo feito em Goiânia



constatou melhoria no processo de provimento do cargo, quando a maioria dos enfermeiros gerenciais (91%) foi selecionada por concurso público. Relatou-se que a dificuldade na gestão pelos enfermeiros pode estar relacionada às limitações destes profissionais, vulneráveis a diversas situações de trabalho ou restrições funcionais [6]. Esse fato alerta para importância de medidas administrativas que contribuam para que o papel administrativo da SMS de planejar, orientar e fiscalizar as ESF, não implique em interferências desnecessárias nas ações de planejamento de cada Unidade.

O excesso de incumbências atribuídas ao enfermeiro leva-o a um atropelamento na execução do serviço e ao desvio do foco para a solução de problemas momentâneos e locais. Outro aspecto dificultador destacado é a limitação da autonomia do cargo de gerente, conseqüente à necessidade de seguir ordens advindas da SMS, nem sempre adequadas às demandas específicas da comunidade/equipe de saúde. Esse aspecto revela que o planejamento em saúde centrado efetivamente nas necessidades da população assistida, ainda não é realidade na ESF. Além disso, os autores citam certo desconhecimento dos entrevistados em relação aos diferentes modelos de gestão, fato que compromete o desenvolvimento do serviço na Atenção Básica [9]. As atividades dos enfermeiros extrapolam suas responsabilidades e, não raro, assumem, na ausência de um gestor local, as suas funções, o que só agrava a sobrecarga e o seu distanciamento do trabalho assistencial, visto que é difícil articular estas funções simultaneamente [3]. A dificuldade de conciliar funções administrativas e assistenciais foi também citada por Villas Boas, Araújo e Timóteo [4], eles afirmam que encontrar alternativas cotidianas para que as atividades administrativas caminhem integradas com as assistenciais, na perspectiva da integralidade, da mudança na formação e do gerenciamento voltado para uma prática educativa transformadora, constituem um desafio para a prática atual do enfermeiro na ESF. Esse desafio também foi apontado por outros autores [3].

Assim, os estudos apontam que o conflito existente entre a vontade do enfermeiro de estar mais envolvido em ações assistenciais e a demanda crescente pelo desempenho do papel administrativo na ESF, representa de fato um obstáculo ao desempenho adequado de sua função gerencial. Contudo, isso pode estar relacionada à falta de capacitação específica para a função gerencial, considerando-se as especificidades da Atenção Básica, e/ou à sua capacidade em solucionar problemas. Portanto, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias de capacitação/qualificação desse profissional, e o uso de instrumentos/recursos que facilitem a conciliação de suas funções gerenciais e assistenciais na ESF. Uma alternativa que talvez equacione essa questão é a inclusão de mais um profissional enfermeiro na ESF, responsável apenas pelas atividades gerenciais, capacitado adequadamente para tal, o que também aliviaria o problema do excesso de atribuições.

Facilidades

Poucos estudos citaram facilidades do enfermeiro em exercer a ação gerencial na ESF, destacaram-se como fator facilitador o acúmulo de experiência pelo profissional, o bom relacionamento interpessoal na equipe, compromisso, educação continuada, planejamento de metas e objetivos e apoio da SMS [5,8,10].

Conclusão

Conclui-se que a atuação do enfermeiro como gerente na ESF é permeada pelo acúmulo de funções assistenciais e gerenciais, o que gera sobrecarga de serviço e conflito profissional. A ação gerencial do enfermeiro nem sempre se encontra afinada com o diagnóstico dos problemas de saúde da população assistida pela ESF, estando mais voltada para os interesses políticos e as demandas pontuais da SMS, que interfere, inclusive, na escolha do profissional para o cargo. Percebeu-se através desses estudos, que ainda não há padronização para seleção de gerentes da ESF. Logo, cada município define o processo de contratação, o que abre lacuna para o acesso por indicação política, gerando o risco de contratação de profissionais despreparados. Em geral, o papel gerencial do enfermeiro na ESF é prioritariamente dirigido às questões dos problemas da equipe, da estrutura física e funcional, ao passo que as demandas dos usuários são pouco abordadas. Portanto, faz-se necessário investir em ações de capacitação/atualização para os profissionais que compõem a equipe e de reestruturação das tarefas a serem desenvolvidas pelo enfermeiro, evitando-se a sobrecarga de serviços e a ineficiência do modelo de assistência à saúde vigente no contexto da Atenção Básica.

Referências

- [1] MARTINATO, *et al.*. Absenteísmo na Enfermagem: uma revisão integrativa. *Rev. Gaúcha Enferm.* Porto Alegre (RS), v. 31, n.1 p. 160-166, 2010. Disponível em <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/11118/8450>, acessado dia 17/11/2012.
- [2] MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVAO, Cristina Maria. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto contexto - enferm.* [online]. vol.17, n.4, p. 758-764, 2008. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072008000400018 acessado dia 05/01/2013.
- [3] JONAS, Lucécia Terra; RODRIGUES, Hugo Cardoso; RESCK, Zélia Marilda Rodrigues. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia saúde da Família: limites e possibilidades. *Rev. APS*, vol.14, n. 1, p. 28-38, 2011. Disponível em <http://www.aps.ufjf.br/index.php/aps/article/view/977/443>, acessado dia 10/11/2012.
- [4] VILLAS BOAS, Lygia Maria de Figueiredo Melo; ARAÚJO, Marize Barros de Souza; TIMÓTEO, Rosalba Pessoa de Souza. A prática gerencial do enfermeiro no PSF na perspectiva da sua ação pedagógica educativa: uma breve reflexão. *Ciênc. saúde coletiva*, v.13, n.4, p. 1355-1360, 2008. Disponível em <http://www.scielosp.org/pdf/csc/v13n4/33.pdf>, acessado dia 15/11/2012.



FÓRUM FEPEG

ENSINO - PESQUISA
EXTENSÃO - GESTÃO

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS

Trabalhos científicos • Apresentações artísticas
e culturais • Debates • Minicursos e Palestras

REALIZAÇÃO:



APOIO:



24 a 27 setembro

Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

www.fepeg.unimontes.br

- [5] FERNANDES, *et al.*. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Rev. bras. enferm.** vol. 63 n. 1, Brasília Jan./Fev. 2010. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100002>, acessado dia 10/11/12.
- [6] ROCHA, et al.. Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional. **Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v.17 n. 2, p. 229-233, 2009. Disponível em <http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a16.pdf>, acessado dia 15/11/2012.
- [7] BENITO, Gladys Amélia Vélez ; BECKER, Luciana Corrêa. Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família. **Rev. bras. enferm.**, v.60, n.3, p. 312-316, 2007. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/reben/v60n3/a12.pdf>, acessado dia 15/11/2012.
- [8] BERTONCINI, Judite Hennemann; PIRES, Denise Elvira Pires; SCHERER, Magda Duarte dos Anjos. Condições de trabalho e renormalizações nas atividades das enfermeiras na saúde da família. **Trab. educ. saúde**, vol.9, n. 1, p. 157-173, 2011. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-7462011000400000>, acessado dia 10/11/2012.
- [9] MELO, Flávio Adriano Borges; GOULART, Bethânia Ferreira; TAVARES, Darlene Mara dos Santos. Gerência em saúde: a percepção de coordenadores da estratégia saúde da família, em Uberaba-MG. **Ciência Cuidado Saúde**, vol. 10, n. 3, p. 498-505, 2011. Disponível em <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/13261/pdf>, acessado dia 10/11/2012.
- [10] XIMENES NETO, Francisco Rosemiro Guimarães; SAMPAIO, José Jackson Coelho. Processo de ascensão ao cargo e as facilidades e dificuldades no gerenciamento do território na Estratégia Saúde da Família. **Rev. bras. Enferm.**, v.61, n.1, p. 36-45, 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n1/06.pdf>, acessado dia 18/11/2012.



FÓRUM ENSINO · PESQUISA EXTENSÃO · GESTÃO

FEPEG

UNIVERSIDADE: SABERES E PRÁTICAS INOVADORAS

Trabalhos científicos · Apresentações artísticas
e culturais · Debates · Minicursos e Palestras

REALIZAÇÃO:



APOIO:



24 a 27 setembro

Campus Universitário Professor Darcy Ribeiro

www.fepeg.unimontes.br

Quadro 1. Classificação de artigos selecionados para o estudo, abril, 2013.

Procedência	Título do Artigo	Autores	Metodologia	Objetivo da pesquisa	Considerações/temáticas
SciELO Rev. bras. enferm., v.60, n.3, p. 312-316, 2007	Atitudes gerenciais do enfermeiro do Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família	BENITO, G. A. V.; BECKER, L. C.	Método não-experimental do tipo descritivo-exploratório, com abordagem quantitativa.	Identificar as atitudes gerenciais requeridas do enfermeiro para a gerência da assistência de enfermagem nas unidades de saúde da família	O estudo apontou para a ênfase no desenvolvimento de novas competências pelos enfermeiros, que conduzem ao alcance do desempenho e consequentemente da qualidade da assistência e a satisfação da comunidade.
SciELO Rev. bras. Enferm., v.61, n.1, p. 36-45, 2008	Processo de ascensão ao cargo e as facilidades e dificuldades no gerenciamento do território na Estratégia Saúde da Família	XIMENES NETO, F. R. G.; SAMPAIO, J. I. C.	Qualitativa / questionário	Caracterizar o processo pelos quais os gerentes da ESF ascenderam ao cargo e os limites e/ou dificuldades por estes em seu processo de trabalho.	O processo que levou os gerentes ao cargo, não leva em consideração um perfil de competência, ocorrendo de maneira administrativamente artesanal. As facilidades do trabalho dos gerentes incluem o bom relacionamento com equipe e o compromisso. E as dificuldades apontadas foram: a conciliação das atividades de enfermagem e gerenciamento e falta de capacitação para o gerenciamento.
SciELO Ciênc. saúde coletiva, v.13, n.4, p. 1355-1360, 2008	A prática gerencial do enfermeiro no PSF na perspectiva da sua ação pedagógica educativa: uma breve reflexão	VILLAS BOAS, L. M. F. M.; ARAÚJO, M. B. S.; TIMÓTEO, R. P. S.	Reflexão	Contribuir com a reflexão acerca do fazer gerencial do enfermeiro nesse cenário, articulando-o à ação pedagógica/educacional	Evidencia a necessidade de definir as competências aos profissionais, ao seu processo de formação e educação continuada e permanente e aos novos modelos gerenciais para a enfermagem, que atendam, especificamente, as demandas desse cotidiano.
Facenf Enferm. UERJ, Rio de Janeiro, v.17 n. 2, p. 229-233, 2009	Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional.	ROCHA, et al.	Descritivo de abordagem quantitativa	Caracterizar o perfil profissional dos enfermeiros da ESF que atua na coordenação da equipe de acordo com a AMQ.	O uso da Avaliação da Melhoria da Qualidade (AMQ) como estratégia para avaliação do enfermeiro na ESF vem sendo cada vez mais utilizada, pois indica pontos frágeis de atuação e desempenho do profissional dentro do programa. Logo contribui para que coordenadores de equipe, assim como gestores distritais e centrais, possam reorganizar o serviço e obter melhores resultados.
Lilacs Ver. Brás. Enfermagem, V.63 n. 1 Brasília Jan./Fev.2010	Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde.	FERNANDES, et al.	Descritiva	Analisar o trabalho do enfermeiro gerente, conhecer suas ações, verificar a importância atribuída ao planejamento e identificar fatores que interferem na gerência.	Observou-se que os gerentes em estudo possuem certa experiência e atribuem o planejamento como importante para o alcance de metas e objetivos e ao controle e estímulo às atividades na UBS.
Lilacs Rev. APS, vol.14, n.1, p. 28-38, 2011	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia saúde da Família: limites e possibilidades	JONAS, L. T.; RODRIGUES, H. C.; RESCK, Z. M. R.	Qualitativa	Compreender e analisar os limites e as possibilidades do processo de trabalho gerencial do enfermeiro na equipe do programa saúde da família. Metodologia: pesquisa qualitativa, fundamentada na dialética materialista	O enfermeiro assume o papel de gerente, coordenador, administrador e assim, gerencia o trabalho das USF e dos membros da equipe, olhando não só para o trabalho da equipe de enfermagem e dos ACS, mas para toda equipe de multiprofissional.
Lilacs Trab. educ. saúde vol. 9, n.1, pp. 157-173, 2011	Condições de trabalho e renormalizações nas atividades das enfermeiras na saúde da família.	BERTONCINI, I. I. H.; PIRES, D. E. P.; SCHERER, M. D. A.	Qualitativo	Analisar a influência das condições de trabalho nas atividades das enfermeiras na Saúde da Família e nas renormalizações que produzem.	As condições precárias de trabalho exigem determinação e iniciativa dos profissionais para enfrentar as infidelidades do processo. É necessário realizar gestão complexa de suas atividades, negociação de valores e objetivos com os profissionais médicos e gestores municipais, visando organizar o trabalho e aproximar-se do que propõe a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB).
Lilacs Ciênc. Cuid. Saúde: vol. 10, n. 3, p. 498-505, 2011.	Gerência em saúde: a percepção de coordenadores da estratégia saúde da família, em Uberaba-MG	MELO, F. A. B.; GOULART, B. F.; TAVARES, D. M. S.	Qualitativo descritivo com análise temática	Descrever a percepção dos coordenadores da Estratégia Saúde da Família (ESF) sobre a gerência em saúde desenvolvida em Uberaba-MG e analisar o gerenciamento realizado na ESF.	Os coordenadores desconhecem o que é modelo de gerência, identificam distintas posturas no exercício da função e destacam que as questões políticas dificultam o trabalho. Realizam ações que vão desde o agendamento de consultas até o gerenciamento de recursos humanos.

Fonte: Artigos selecionados.