



INSTRUMENTOS GERENCIAIS DA ENFERMAGEM NO CONTEXTO DA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA: RELATO DE EXPERIÊNCIA

ÁLVARO FERNANDES DIAS; FERNANDA LYSSA MARTINS DE SOUZA; IANDRA VIANA BATALHA; JULIANA MARINHO DE OLIVEIRA; PALMYRA SAYONARA DE GÓIS

RESUMO

Objetivo: Relatar a experiência dos autores acerca da utilização dos instrumentos gerenciais no cotidiano do trabalho da enfermagem em uma unidade da Estratégia de Saúde da Família (ESF), relacionando a formação profissional com a realidade dos serviços. **Materiais e métodos:** Consiste em um estudo descritivo-analítico, na modalidade de relato de experiência, construído através da fundamentação teórica e captação da realidade, com uso de entrevista semiestruturada, no Componente Curricular (CC), de um curso de graduação, Processo Gerenciar da Enfermagem. **Resultados e discussão:** Discutiu-se acerca dos instrumentos gerenciais na realidade do profissional enfermeiro, e de que forma estes estão presentes no seu processo de trabalho, considerando a complexidade envolvida neste, com enfoque na Estratégia de Saúde da Família (ESF), relacionando com as exposições dos estudos feitas durante o Componente Curricular. Dessa forma, foi perceptível que estes instrumentos perpassam e são fundamentais desde o período de formação acadêmica até a atuação do profissional, tendo em vista que estarão ativos para auxiliar no cotidiano desse profissional, tornando a gestão do serviço possível e efetiva no que concerne ao alcance de metas pré-estabelecidas e gestão de pessoas. **Conclusão:** Dessa forma, nota-se como o processo gerencial faz-se presente na realidade do enfermeiro, bem como de que forma os instrumentos gerenciais articulam-se e são usados para a concretização da assistência na ESF. Ainda, observa-se a importância da inclusão de componentes curriculares durante o processo de formação, que tem como finalidade nortear discussões mais aprofundadas sobre a temática do gerenciamento em enfermagem, tendo em vista que é uma das atribuições do enfermeiro e vão corroborar para a vida do graduando, quando se inserir na realidade da sua vivência profissional.

Palavras-chave: Enfermagem; Enfermeiras de Saúde da família; Gerenciamento da prática profissional; Formação profissional; Saúde.

1 INTRODUÇÃO

Em virtude do acelerado dinamismo da sociedade, as instituições de saúde necessitam estar em constante atualização, buscando a forma mais eficaz para atender as necessidades de saúde da população e da organização do trabalho em saúde. Nesse sentido, é de suma importância que os gestores estejam atentos à elaboração de estratégias e metas no seu campo de atuação, e, segundo Neto et al (2019), os instrumentos gerenciais fornecem aos administradores informações indispensáveis para a execução de suas funções gerenciais, assegurando a sobrevivência da organização.

A palavra “gerenciar” deriva do Latim “Gerens”, que significa “aquele que administra”,

ou seja, é o ato de gerir uma organização, empresa ou atividade. A atividade gerencial exige do indivíduo responsável por esta diversas habilidades e competências, que são conduzidas através dos instrumentos de gerenciamento. De acordo com Peres e Ciampone (2006), a partir do planejamento, organização e coordenação, o processo de gerenciar torna-se mais efetivo no que concerne ao alcance de metas pré-estabelecidas e para a gestão de pessoas nos mais variados âmbitos e organizações.

Nesse viés, elucidando Sanna (2007), o processo de administrar ou gerenciar consiste em um dos cinco processos de trabalho que são atribuídos ao enfermeiro. No contexto da enfermagem, o gerenciamento constitui-se como uma atividade que envolve uma complexidade de fatores, haja vista que exige do enfermeiro diversas competências cognitivas, técnicas e atitudinais para a efetiva implementação das estratégias no serviço. Assim, seja no âmbito hospitalar, seja na Atenção Básica, é imprescindível a atuação do enfermeiro na gestão do trabalho de enfermagem nos serviços de saúde. Sendo, portanto, perceptível a interdependência existente entre o assistir/intervir e o gerenciamento no contexto da enfermagem.

Nesse sentido, os instrumentos gerenciais, a exemplo da mediação de conflitos e negociação, a comunicação, o gerenciamento do trabalho em equipe, a liderança, a motivação, bem como a administração do tempo, a força de trabalho, os materiais, equipamentos e instalações, são facilitadores do trabalho do enfermeiro gestor, com vista a tornar o trabalho possível (FELLI & PEDUZZI, 2010).

Ademais, Felli e Peduzzi (2010) mencionam que os trabalhos em saúde, sobretudo, o trabalho de enfermagem, produzem serviços que serão utilizados pelos usuários no ato de sua produção, diferentemente dos demais, onde os bens produzidos são armazenados e, posteriormente, comercializados. Assim, o trabalho em saúde lida diretamente com as pessoas que fazem parte de um determinado território e buscam, a fim de sanar suas necessidades, os serviços de saúde. Portanto, a atividade gerencial no contexto da enfermagem torna-se ainda mais complexa e passível de articulação.

Nesse sentido, compreendendo a complexidade que envolve o Processo Gerenciar da Enfermagem, com enfoque na Atenção Básica, procedeu-se a realização deste trabalho de cunho descritivo-analítico, tendo como **objetivo** deste artigo relatar a experiência dos autores acerca da utilização dos instrumentos gerenciais no cotidiano do trabalho da enfermagem em uma Estratégia de Saúde da Família (ESF), relacionando a formação teórica com a realidade dos serviços.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de cunho descritivo-analítico, no modelo de relato de experiência, construído através da vivência dos autores a partir da captação da realidade proposta pelo Componente Curricular (CC) Processo Gerenciar da Enfermagem, de um dos cursos de graduação em enfermagem da Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN).

Para tanto, realizou-se a captação da realidade na cidade de Pau dos Ferros, que se encontra na região do Alto-Oeste no estado do Rio Grande do Norte, em uma Unidade Básica de Saúde (UBS) na zona urbana do município. As observações foram feitas e embasadas através da fundamentação teórica do CC, conhecimentos explorados na literatura clássica e por meio da captação na ESF com profissional da enfermagem que estava sob coordenação da referida unidade.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Realidade da Unidade Básica de Saúde

A unidade onde a vivência aconteceu é dirigida por um profissional de enfermagem e

possui uma equipe da Estratégia da Saúde da Família (ESF) na qual há um outro profissional enfermeiro na demanda assistencial. A UBS possui cronogramas para os serviços que são prestados sendo disponibilizado para consulta tanto nos murais de aviso como também pelos Agentes Comunitários de Saúde (ACS), facilitando o acesso e rotina do serviço daquela área.

Ademais, o cronograma da unidade promove atendimentos específicos feitos por agendamentos, como também estabelece dias e horários para demanda livre/espontânea, sendo que os serviços prestados são organizados a partir de reuniões com toda equipe, realizadas periodicamente.

Nesse contexto, as atividades da unidade são divididas de acordo com os dias e, mesmo havendo o recurso de agendamento, é corriqueira a procura de usuários que não o fizeram, mas, mesmo assim, sempre que possível são acolhidos pela equipe, buscando manter o vínculo com aquele cidadão e a respectiva UBS da sua área. Outrossim, vale salientar que o território vinculado à UBS abrange diferentes classes sociais, e o enfermeiro frisa que a procura maior sempre é pelas pessoas residentes nas áreas mais vulneráveis socialmente.

3.2 Realidade do enfermeiro

Inicialmente, no que concerne à sua formação, foi observado que o enfermeiro, coordenador da unidade de saúde, demonstra aspectos formativos no seu ambiente de trabalho que influenciam diretamente na forma como os profissionais irão atuar, sobretudo, no desenvolvimento de suas funções de acordo com o cargo exercido. Dessa forma, utiliza-se da liderança atuando como administrador, com responsabilidade e evidenciando os instrumentos gerenciais do profissional enfermeiro, permitindo sistematizar, qualificar e instrumentalizar ainda mais o exercício da gestão.

Nesse contexto, é perceptível que enquanto líder, sobre a existência de aspecto burocrático, faz-se presente em todo o trabalho da UBS, com ênfase na atividade gerencial, que precisa estar amparada por preceitos que se aproximam de tal perspectiva. Assim, o preenchimento dos papéis, a padronização dos procedimentos e outras atividades são exemplos disso.

O uso da tecnologia também é utilizado para o gerenciamento do trabalho, como o ponto eletrônico. O dispositivo é utilizado para o controle diário de presença dos profissionais, implantado recentemente na UBS e, segundo o enfermeiro, otimiza o tempo e reduz a quantidade de papel. Além disso, o profissional enfermeiro também realiza anotações diárias em um livro relacionado ao ponto, a fim de justificar qualquer falta ou ocorrência, e, ao final de cada mês, realiza a conferência em relação às faltas e suas respectivas justificativas, tendo assim um documento de respaldo. Agindo dessa forma, o gerente minimiza conflitos, considerando que mesmo havendo resistência por alguns membros da equipe, o enfermeiro, exercendo seu papel de liderança, mantém a prática e busca a compreensão por parte dos trabalhadores.

Nesse contexto, o enfermeiro da unidade é o responsável pela supervisão do trabalho da equipe de enfermagem, assim, foi notória que a supervisão exercida não está relacionada apenas à produção e o alcance de metas, mas ao desenvolvimento de todo o processo de trabalho, visando uma assistência de qualidade. Mediante isso, ao reconhecer o perfil do gerente em saúde e ao compreender como um trabalho que gira em torno de controle de recursos básicos e hospitalares, manutenção estrutural, atividades de educação permanente e continuada, promoção de Educação Popular em Saúde (EPS), desenvolvimento de planilhas, reunião de equipe, organização de confraternização, ponte entre gestão e serviço, controle de e dimensionamento de pessoal e também alimentar livros de ocorrência do setor, o enfermeiro refere que é bem sucedido.

Ademais, as reuniões com a equipe de saúde acontecem em datas pré-estabelecidas, semanalmente, visando planejar os trabalhos que serão desenvolvidos na semana seguinte e

avaliar as ações já realizadas, bem como sua aplicabilidade na prática, além disso, quando existe alguma demanda que precisa ser resolvida, são marcadas novas reuniões. Observou-se que o trabalho em equipe é prezado pelos profissionais da unidade, bem como é de suma importância para os serviços da UBS, facilitando na articulação em grupos e no próprio serviço de saúde. Desse modo, é perceptível o uso de instrumentos gerenciais comumente na prática do enfermeiro, de forma a articular e sistematizar o exercício do seu papel de liderança.

Assim, é perceptível que o profissional de enfermagem se apropria de instrumentos, estes denominados gerenciais, que buscam auxiliar nas tomadas de decisões dentro do serviço. Além disso, há ferramentas que facilitam e auxiliam no processo de gestão desse profissional, como o planejamento, liderança, procedimentos operacionais padrões (POP), mediação de conflitos, administração do tempo, autonomia e negociação (ALMEIDA *et al.*, 2011).

Chiavenato (2007) define liderança como um processo de influência entre pessoas, que as guiam para a realização de determinados objetivos. Nessa conjuntura, existem alguns tipos de líder, dentre os quais pode-se citar o líder democrático, que, na realidade saúde analisada, o enfermeiro entrevistado afirmou exercer essa liderança, de forma que as decisões são tomadas conjuntamente, entre líder e liderados.

O enfermeiro destacou ainda a importância de realizar esse perfil de liderança, agindo sem autoritarismo, o que proporciona uma melhor convivência entre os trabalhadores de saúde dessa realidade.

Desse modo, é notório que a comunicação no ambiente de trabalho, sobretudo na atenção à saúde, é de suma importância para a concretização de uma assistência efetiva, buscando, através desta, prevenir a ocorrência de erros e/ou falhas, informações incompletas, dentre outros problemas, e assim, melhorar a segurança dos indivíduos, bem como preencher lacunas presentes na comunicação entre profissionais (BARRA, ALVAREZ e KNIHS, 2022). Assim, na UBS em questão, a comunicação é trabalhada tanto de maneira formal, quanto informal; sendo a formal através da escrita - nos prontuários ou fichas dos pacientes - e a informal por meio da comunicação entre os próprios profissionais, ou destes com os usuários na unidade (CHIAVENATO, 2007).

4 CONCLUSÃO

Dessa forma, nota-se que o processo gerencial na Atenção Primária perpassa por inúmeros desafios, sejam eles pela falta de articulação entre os profissionais de saúde, ou até mesmo pelas burocracias advindas do serviço. No entanto, a partir dos instrumentos gerenciais, sobretudo, o processo de planejamento e liderança exercida pelo enfermeiro, torna-se possível a articulação entre líder e liderados, com o intuito de promover a adequada assistência. Nessa perspectiva, no que tange à formação do profissional enfermeiro, para que este esteja apto ao processo gerencial, é imprescindível o entendimento do processo de gerenciamento como uma atribuição extremamente importante para o funcionamento do serviço.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. L. et al. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 20, p. 131-137, 2011.

BARRA, D. C. C.; ALVAREZ, A. G.; KNIHS, N. S. Comunicação Efetiva. Florianópolis: UFSC, v. 01, 2022.

BRASIL, Ministério da Saúde. **Rede Nacional de Atenção Integral à Saúde do trabalhador**.

Manual de Gestão e Gerenciamento. 1 ed. São Paulo: nov. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FELLI, V. E. A, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: Kurcgant P, organizador. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): **Guanabara Koogan**; 2005.

FERREIRA, V. H. S. *et al.* Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Rev. Gaúcha Enferm**, v. 40, 2019.

JORGE, M. S. B. *et al.* Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 60, n. 1, fev. 2007.

NETO, L. D. P. *et al.* Instrumentos Gerenciais e o processo de tomada de decisão: um estudo em empresas do setor de autopeças em Bayeux/PB. **Management control review**, v. 4, n. 1, 2019.

PERES, Aida Maris; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Florianópolis: **Texto & contexto- Enfermagem**, 28 jun. 2006.

SANNA, Maria Cristina. Os processos de trabalho em enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.**, v. 60, n.2, abr 2007.