

ATIVIDADE 22 - GERENCIAMENTO DAS AÇÕES NA ESF: UM ENFOQUE DE ENFERMAGEM

Profª Drª Lucrécia Helena Loureiro

Profª Drª Teresa Tonini

Vivemos em uma sociedade onde é necessário pensar em planejar o crescimento organizacional, monitorar e minimizar possíveis falhas nas empresas e principalmente garantir o uso correto dos recursos oferecidos, de modo a garantir a oferta de cuidados em saúde com qualidade.

Para a avaliação da qualidade em saúde, Donabedian (1988) propôs um esquema sistêmico de análise segundo os eixos de estrutura, processo e resultados. As características da estrutura e seus indicadores revelam as condições estruturais, contribuindo para o desenvolvimento e melhoria da qualidade da prestação dos serviços e influenciando seus resultados nos processos de cuidado. O autor defende que a melhor estratégia para a avaliação da qualidade requer a seleção de indicadores representativos das três dimensões.

Esta tríade proposta deve ser avaliada cotidianamente pelo enfermeiro que assume a gerência da unidade, principalmente no item processo, possibilitando assim maior eficiência, resolutividade e conseqüentemente resultados satisfatórios na prestação dos serviços.

Com base nessa perspectiva, os enfermeiros têm se investido cada vez em capacitações e qualificações sobre a gestão em saúde focada na área de epidemiologia, avaliação e políticas, em especial na área de saúde pública e de saúde coletiva desses profissionais.

Nesse sentido queremos destacar o profissional gerente que é o responsável pelo planejamento das ações dentro da empresa, sendo autorizado a tomar decisões importantes e frequentemente funciona como elo e porta voz entre a direção e seus colaboradores.

Muito se houve falar sobre a gestão das empresas: - "Empresas bem geridas tendem ao sucesso!" ou "Empresas quebram por falhas de gestão!" (D'AJUZ,2007), estas são duas tendências muito observadas em nossa atualidade.

A palavra Gestão, segundo Luft (2001:352), define-se como “ação ou efeito de gerir; gerência; administração”. Gerir vem do latim que significa administrar, gerenciar, coordenar. Analisando a significação da palavra gestão, podemos fazer uma correlação à palavra administração: do latim ad (direção, tendência para algo) e minister (pessoas), e designa o desempenho de tarefas de direção dos assuntos de um grupo.

Dentro desta ótica, a expressão gestão ou administração diz respeito ao planejamento, organização coordenação, operacionalização e avaliação dos processos de trabalho para o alcance dos resultados e pode ser entendida como a ciência ou o campo de conhecimento que tem como foco a forma de produção de bens e serviços pelas organizações ou, como realizar a melhor maneira de produzir bens e serviços (TEIXEIRA, 2010).

Assim, os termos administração, gestão e empresarial possuem definições semelhantes fazendo com que dessa maneira seus conceitos tornem-se interligados.

Desde o surgimento e afirmação da administração como um campo de conhecimento voltado para o manejo das organizações, cerca de um século, o mundo mudou significativamente (LORENZETTI,2013).

Entretanto, faz uma grande diferença uma boa gerência dentro de uma instituição, em que esse profissional deve promover o bom relacionamento entre gestores e colaboradores para o bom desenvolvimento das organizações.

Os profissionais que assumem a posição de gerentes estão em uma posição de liderança e como líderes tem como responsabilidade a definição das metas e o incentivo à equipe, respeitando as individualidades.

Outro detalhe importante relativo à gestão em saúde e bem ressaltado por Cecílio (2003) é que pode ser estruturada em três grandes dimensões altamente complexas: a) integração dos serviços em redes que envolvam os diversos níveis de atenção para uma assistência universal, integral, equânime, de qualidade e eficiente das necessidades de saúde da população (gestão de redes ou sistemas de serviços); b) as diversas organizações de saúde em si (gerência de cada uma das instituições de saúde) e c) os espaços dos cuidados diretos, singulares e multiprofissionais (gestão do cuidado/assistência/clínica).

A partir da análise deste núcleo de pensamento, constata-se que o desafio da gestão, em todos os níveis, representa o exercício de uma arte difícil de fazer

com que as coisas funcionem bem e cada vez melhor, constituem-se em objeto relevante e foco crescente de atuação de estudiosos, gestores e instituições públicas e privadas.

Para o gerenciamento de qualquer organização, o processo comunicativo é fator essencial para garantir que as atividades ocorram de maneira eficiente e eficaz, devendo acontecer constantemente a fim de proporcionar informação e compreensão necessárias à condução das tarefas, e acima de tudo, motivação, cooperação e satisfação nos cargos (SANTOS,2010).

A comunicação se mostra como a ferramenta mais eficaz para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Segundo Cordeiro e Ribeiro (2010), o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes (passado).

A nova proposta do Ministério da Saúde de reorganização das ações e serviços, com a finalidade de fortalecer a atenção primária, garantiu ao enfermeiro uma atuação significativa como gerente da ESF.

Cabe destacar que o enfermeiro tem assumido cada vez mais a gerência de pessoas, de equipes e processos direta e/ou indiretamente relacionados ao cuidado que envolve a coordenação e articulação das atividades realizadas por diferentes profissionais nas unidades de saúde. Desse modo, a comunicação desponta como uma ferramenta estratégica para o exercício gerencial do enfermeiro. (SANTOS,et.al, 2011).

A Portaria nº 648, de 28 de março de 2006, preconiza como funções específicas do enfermeiro na ESF a realização da assistência integral em todas as fases do desenvolvimento humano conforme protocolos ou outras normativas técnicas estabelecidas; consulta de enfermagem; solicitação de exames complementares; prescrição de medicações; planejamento, gerenciamento, coordenação e avaliação das ações desenvolvidas pelos ACS; participação do gerenciamento dos insumos necessários para o adequado funcionamento da USF, entre outras funções.

Nesse sentido, o MS considera que a gerência exercida pelo enfermeiro o permite assumir a coordenação do trabalho da equipe da ESF, com levantamento e monitoramento das condições de saúde, seja no atendimento individual ou grupal, com foco nos riscos e vulnerabilidade. Suas ações gerenciais devem ser integradas com o trabalho da equipe, resultando em

transformações em prol da qualidade do cuidado integral e da promoção da saúde da população dentro de um território adstrito.

Essa situação reflete a mesma encontrada por Torres (2011) quando cita que o trabalho do enfermeiro “envolve ações de cuidado direto e indireto, ou seja, volta-se para a Gerência do Cuidado, possibilitando o desenvolvimento de uma prática profissional diferenciada”.

Outro aspecto importante é que este profissional, em seu cotidiano dentro das Unidades de saúde, se envolve com atividades assistenciais e um universo de atividades técnico-administrativas relacionadas a organização e condições de trabalho das equipes. São responsáveis também pela análise do perfil epidemiológico da população do território.

Esta colocação das autoras vem ao encontro de Baldassare e Ciampone (2007) quando mencionam que o profissional deve ter atitudes e habilidades em prol do coletivo, gerenciando e organizando a ESF na qual atua, conciliando recursos humanos e materiais para realização da assistência.

A partir da análise deste núcleo de pensamento, constata-se que as atividades do enfermeiro devem estar voltadas para a população assistida, atuando em equipe e considerando o contexto e as necessidades locais, para que as soluções sejam as mais adequadas.

Sendo o exercício profissional da enfermagem assegurado pelo Decreto 94.406/87 que regulamenta a Lei 7.498/86, destaca-se a alínea c, parágrafo I do artigo 8º, que versa sobre as atividades privativas dos enfermeiros, a saber: “é tarefa privativa do enfermeiro o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem” (COFEN, 2016).

Christovam (2009) descreve que o gerenciamento do cuidado pelo enfermeiro se processa “quando o planeja, quando o delega ou o faz, quando prevê e provê recursos, capacita sua equipe, educa o usuário, interage com outros profissionais e quando ocupa espaços para que consiga concretizar melhorias no cuidado, sendo fundamental que se aproprie dos instrumentos gerenciais para transformar o processo de cuidar”.

Outro aspecto importante é o excesso de atribuições desse profissional nas organizações de saúde, com atividades que extrapolam suas

responsabilidades, e muitas vezes levam ao atropelamento na execução e sobreposição de tarefas na prestação de serviços.

Nesse sentido, Lorenzetti (2013) considera que, o trabalho em saúde é muito especial e deve ser tratado no nível de expectativa, relevância e magnitude que a saúde representa para as pessoas. A saúde está cada vez mais correlacionada com bem-estar e qualidade de vida.

Como um trabalhador desta área, o enfermeiro deve estar preparado para responder a essas demandas, pois tem um papel importante neste contexto. Para tanto, necessita se desenvolver como gestor voltado à busca de resultados, trabalhando em equipe e fortalecendo o trabalho multiprofissional (RUTHES, CUNHA,2006)

Esse profissional na atualidade demonstra um papel de grande responsabilidade com as relações humanas, sabendo agir e pensar como um líder, e tendo que lidar com as novas tecnologias disponibilizadas para um bom gerenciamento das unidades de saúde.

Historicamente, a partir dos anos 1970, a eletrônica e a microeletrônica aceleraram as inovações tecnológicas com forte impacto na produção de bens e serviços pelas empresas e instituições (PIRES, 2005).

Paralelamente, a gestão na saúde apresenta muitas fragilidades, como despreparo e lentidão dos profissionais em lidar com a incorporação de novas tecnologias e de novos processos de trabalho, tudo isso pode ser colocado no topo dos problemas e sua transformação um desafio prioritário.

Nesse caso, a tecnologia vem ao nosso encontro para nos auxiliar no que diz respeito às informações. Agregando esta tecnologia ao serviço de uma empresa, atingem-se com maior facilidade alguns pontos importantes para o seu crescimento (VIANA,2012).

Nessa perspectiva, a inovação e a melhoria contínua da qualidade tornaram-se mantras organizacionais e são questões que estão se consolidando como focos estratégicos que devem envolver as organizações, empresas e instituições em todas as suas ações e prioridades (TORRES, 2011).

Outro aspecto importante é entender que a enfermagem está gradativamente se adaptando ao mundo globalizado, destacando-se na difusão da informação e do conhecimento. Isso porque o desenvolvimento científico e tecnológico se dá de forma acelerada e contínua. Desta forma, não se pode

negar a significação das novas tecnologias de informação, assim como as implicações de sua aplicabilidade.

REFERÊNCIAS

BALDASSARE, R.M., CIAMPONE, M.H.T. A construção de competências para o gerenciamento em enfermagem: a percepção dos alunos dos sétimo e oitavo semestres de graduação em enfermagem. **Rev adm saúde**. 2007; 9(35):47-54.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Gabinete do Ministro. Portaria nº 2.488, de 21 de outubro de 2011. **Aprova a Política Nacional de Atenção Básica**, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica, para a Estratégia Saúde da Família - ESF e o Programa de Agentes Comunitários de Saúde - PACS. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 out. 2011.

CECÍLIO LCO, MERHY EE. A integralidade do cuidado como eixo da gestão hospitalar. In: Pinheiro R, Mattos R. Construção da integralidade: cotidiano, saberes e práticas em saúde. Rio de Janeiro: IMS/Abrasco. 2003.

Conselho Federal de Enfermagem- CFB. [site de internet]. Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986 sobre o exercício profissional da enfermagem. [citado 2009 jul 02]. Disponível em: <http://www.portalcofen.gov.br/2007/materias.asp?ArticleID=26§ionID=32>.

CHRISTOVAM BP. Gerência do cuidado de enfermagem em cenários hospitalares: a construção de um conceito [tese]. Rio de Janeiro: Escola de Enfermagem Anna Nery, Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2009.

DONABEDIAN, A. **The quality of care. How can it be assessed?** *Journal of the American Medical Association*, 1988; 260:1743-1748.

DA ROS, M.A. **Políticas públicas de saúde no Brasil**. In: BAGRICHEVSKI, M. (Org.). *Saúde em debate na Educação Física*. Blumenau: Nova Letra, 2006. p.44-66.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. Modelo de Gestão: Diferencial de Competitividade ou uma Grande Incógnita? Disponível em: < <http://www.perspectivas.com.br/art71.htm> > Acessado em: 11 mar. 2016.

TEIXEIRA, C. F. (Org.) **Promoção e Vigilância da Saúde**. Salvador: ISC, 2000.

LORENZETTI, J. **“PRAXIS”**: **TECNOLOGIA DE GESTÃO DE UNIDADES DE INTERNAÇÃO HOSPITALARES** Tese (DOUTORADO) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Saúde, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Florianópolis, 2013.

LUFT, Celso Pedro. Minidicionário, 20ª ed, São Paulo: Ática, 2001. p. 40;267;352

PIRES, M.R.G.M. Politicidade do cuidado e avaliação em saúde: instrumentalizando o resgate da autonomia de sujeitos no âmbito de programas e políticas de saúde. Rev. Bras. Saude Matern. Infant., v.5, supl1, p.S71-S81, 2005.

RUTHES RM, CUNHA ICK. Gerenciamento de Enfermagem. e administração das organizações do Terceiro Setor. Rev Bras Enferm. 2006;59(6):796-99

SANTOS, R. C. **Saúde todo dia**: uma construção coletiva. São Paulo: Hucitec; 2006.

SANTOS, T. V. C.; Penna, C. M. M. **Demandas cotidianas na atenção primária**: o olhar de profissionais da saúde e usuários. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, 2013 Jan-Mar; 22(1): 149-56.

TORRES, Érica et al . Sistematização da assistência de enfermagem como ferramenta da gerência do cuidado: estudo de caso. Esc. Anna Nery, Rio de Janeiro , v. 15, n. 4, p. 730-736, Dec. 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-81452011000400011&lng=en&nrm=iso>. access on 28 Apr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-81452011000400011>.