



Revista de Enfermagem | Journal of Nursing

Referência - Revista de Enfermagem

ISSN: 0874-0283

referencia@esenfc.pt

Escola Superior de Enfermagem de  
Coimbra  
Portugal

Peres, Aida Maris; Freitas, Leandro José; Calixto, Riciano do Carmo; Martinez Riera,  
José Ramón; Sanjuan Quiles, Angela  
Conceções dos enfermeiros sobre planeamento, organização e gestão de enfermagem  
na atenção básica: revisão integrativa  
Referência - Revista de Enfermagem, vol. III, núm. 10, julho, 2013, pp. 153-160  
Escola Superior de Enfermagem de Coimbra  
Coimbra, Portugal

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388239969006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Concepções dos enfermeiros sobre planeamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa

Conceptions of nurses regarding planning, organization and management of nursing in primary care: integrative review

Las concepciones de los enfermeros sobre planificación, organización y gestión de enfermería en la atención primaria: revisión integradora

Aida Maris Peres\*; Leandro José Freitas\*\*; Riciano do Carmo Calixto \*\*\*; José Ramón Martínez Riera PDI\*\*\*\*; Angela Sanjuan Quiles\*\*\*\*\*

## Resumo

Contexto: A Enfermagem está envolvida nas principais ações em saúde no contexto da atenção básica e utiliza-se do planeamento, a organização do trabalho e da gestão para o desenvolvimento de suas atividades. Objetivo: conhecer as concepções de enfermeiros sobre planeamento, organização e gestão na atenção primária, publicadas em revistas científicas nacionais e internacionais. Metodologia: revisão bibliográfica integrativa proposta por Ganong, com coleta de dados em agosto de 2011, de artigos científicos produzidos por enfermeiros no período de 1989 a 2011. Resultados: foram localizados 258 artigos, sendo 13 estudos selecionados e analisados na perspectiva hermenêutico-dialética. Os dados foram categorizados em: planeamento, organização e gestão do trabalho de enfermagem e da equipe de saúde. Conclusão: o foco da gestão do trabalho dos enfermeiros está nas ações administrativas em detrimento do cuidado, entretanto, o enfermeiro foi considerado um profissional competente para atuar na gestão do sistema de saúde, na busca de seus espaços de atuação e visibilidade social.

**Palavras-chave:** enfermagem; enfermagem em saúde comunitária; atenção primária à saúde; pesquisa em administração de enfermagem.

## Abstract

Framework: Nursing is involved in the main health actions in the context of basic care and the use of planning, work organization and management for the development of nursing activities. Objective: to understand the conceptions of nurses regarding planning, organization and management in basic care, as published in national and international scientific journals. Methods: integrative literature review, as proposed by Ganong, with collection of data in August of 2011 through scientific articles produced by nurses in the period 1989-2011. Results: 258 articles were located, with 13 studies being selected and analyzed from a hermeneutical-dialectic perspective. The data were classified into the following categories: planning, organization and management of the work of nursing and the healthcare team. Conclusion: the focus of the management of the work of the nurses is on administrative actions at the expense of care. However, the nurse is considered a competent professional to act in the management of the healthcare system, in the search for spaces of action and social visibility.

**Keywords:** nursing; community health nursing; primary healthcare; nursing administration research.

\* Doutora em Enfermagem pela EEUSP. Professora assistente do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Coordenadora da pesquisa. Líder do GPPGPS (Grupo de Pesquisa em Políticas, Gestão e Práticas em Saúde).

\*\* Acadêmico do nono período de Enfermagem da UFPR. Bolsista CNPq. Membro do GPPGPS.

\*\*\* Enfermeira. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da UFPR. Bolsista CNPq. Membro do GPPGPS.

\*\*\*\* PhD, Enfermeiro. Departamento de Enfermería Comunitaria, Medicina Preventiva y Salud Pública e Historia de La Ciencia. Universidad de Alicante, Espanha.

\*\*\*\*\* PhD, Enfermeira. Facultad Ciencia de La Salud. Universidad de Alicante, Espanha.

## Resumen

Marco: la enfermería está involucrada en las principales acciones sanitarias en el contexto de la atención primaria y los usos de la planificación, organización del trabajo y gestión para el desarrollo de sus actividades. Objetivo: conocer las concepciones publicadas en revistas científicas por enfermeros sobre planificación, organización y gestión en atención primaria. Método: revisión bibliográfica integrativa, propuesto por Ganong, con recogida de datos desde agosto de 2011, de artículos científicos producidos por enfermeros, de 1989 a 2011. Resultados: se localizaron 258 artículos, de los cuales 13 estudios fueron seleccionados y analizados en la perspectiva hermenéutica-dialéctica. Los datos se clasificaron en: planificación, organización y gestión del trabajo de enfermería y del equipo de salud. Conclusiones: el enfoque de gestión de trabajo de los enfermeros está en las actuaciones administrativas en detrimento del cuidado. Sin embargo, el enfermero fue considerado una persona competente para actuar en la gestión del sistema de salud, en la búsqueda de su espacio de acción y visibilidad social.

**Palabras clave:** enfermería; enfermería en salud comunitaria; atención primaria para la salud; investigación en administración de enfermería.

Recebido para publicação em: 24.04.12

Aceite para publicação em: 24.04.13

## Introdução

A produção do conhecimento a respeito da atenção básica à saúde da população surge como necessidade social devido a sua importância na estruturação e ordenação do sistema de saúde. A organização dos processos de trabalho dos serviços de saúde é analisada neste estudo, na ótica da Enfermagem, enquanto profissão de frente no atendimento às necessidades de saúde da população, mas sem desconsiderar o caráter interdisciplinar da equipe de saúde.

O planejamento, a organização do trabalho e a gestão em Enfermagem assumem aspectos relevantes a serem aprofundados. Ao lembrar que a Enfermagem está envolvida nas principais ações de saúde no contexto da atenção básica, desde as atividades de diagnóstico da situação de saúde no território das unidades, até a análise da organização dos processos de trabalho dos serviços, considera-se que os conhecimentos da Administração foram e devem ser incorporados na sua prática de gestão e assistência individual e/ou coletiva.

O fortalecimento da pesquisa de gestão em saúde e Enfermagem no âmbito da atenção básica pode, com seus resultados, intervir no processo de mudança como um fator de garantia dos direitos à cidadania. Nesse sentido, vislumbra-se como oportunidade o desenvolvimento de pesquisas que analisem e contribuam com o aprimoramento das práticas gerenciais realizadas nos serviços de atenção primária. Com isso, entende-se que este estudo justifica-se pela necessidade de discussões sobre o papel do planejamento, da organização do trabalho e da gestão de Enfermagem, como formas de propiciar qualidade nas ações de saúde.

O processo de planejamento das ações em enfermagem e saúde é fundamental para a sistematização do processo de trabalho das organizações e serviços deste setor e se reflete na qualidade da assistência aos utentes (Lanzoni *et al.*, 2009).

Ao coordenar a equipe de enfermagem e muitas vezes a de saúde, o enfermeiro tem a atribuição de incentivar o trabalho coletivo para alcançar a produtividade adequada a um nível de qualidade de serviço de saúde, capaz de atender as necessidades de saúde dos utentes. Esse profissional tem como desafio ser, de fato, agente de mudança e transformação na Estratégia de Saúde da Família (ESF), organizando os serviços de saúde junto a sua equipe e, fazendo dela

instrumento de ações assertivas e resolutivas (Rocha *et al.*, 2009).

A gestão de enfermagem na atenção básica está presente nos diversos níveis, desde a gestão da assistência, prestado pelo próprio enfermeiro, pela equipe de enfermagem e pela equipe local de saúde, nas esferas municipais, estaduais e federais (Puccia, 2007). Em qualquer destes âmbitos de ação, a Enfermagem destaca-se como prática social inserida no sistema de saúde. Quanto ao planejamento da gestão para a atuação, a formação do enfermeiro tem a maior carga horária em disciplinas relacionadas à gerência entre as profissões de saúde, mas este ainda apresenta dificuldades em identificar seu papel na equipe de saúde (Peres e Ciampone, 2006).

Neste cenário, as concepções de enfermeiros sobre o planejar, organizar e gerir as ações em saúde precisam ser conhecidas, a fim de instrumentalizar para os processos de mudança. Assim, este estudo tem como objetivo conhecer as concepções de enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão no contexto da atenção básica à saúde.

## Metodologia

A metodologia utilizada foi a revisão integrativa, considerada um processo de sistematização e análise dos resultados que visa à compreensão de um determinado tema, a partir de outros estudos independentes. O estudo permeou seis passos: seleção da questão temática, estabelecimento dos critérios para a seleção da amostra, representação das características da pesquisa original, análise dos dados, interpretação dos resultados e apresentação da revisão (Ganong, 1987).

A busca pela literatura ocorreu no mês de agosto 2011 na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), nas bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), BDENF (Base de Dados de Enfermagem), IBECIS (Índice Bibliográfico Español en Ciencias de la Salud), CIDSAUDE, ADOLEC e MEDCARIBE.

Os critérios de seleção foram estudos na íntegra que continham os descritores Enfermagem em Saúde Pública e Enfermagem em Saúde Comunitária, combinados aos descritores Organização e Administração; Atenção Básica à Saúde, publicados no período de 1989 a 2011, nos idiomas português,

espanhol e inglês. O espaço de tempo escolhido foi sustentado pelo marco regulatório em saúde no Brasil, com a promulgação da Constituição Federal em 1988, e da Lei Orgânica da Saúde nº 8.080/1990, que efetiva o exercício do Sistema Único de Saúde (SUS). No âmbito mundial, as atenções da comunidade científica mundial voltavam-se para a produção de pesquisas nos chamados «países em desenvolvimento», principalmente na área da Saúde Coletiva.

Para a análise dos resultados, a discussão permeou sob a ótica das dimensões estrutural, particular e singular, na perspectiva hermenêutica-dialética (Minayo, 2004). A autora argumenta que para compreender a realidade dos processos de trabalho, faz-se necessário perceber que esta existe independentemente e fora da consciência humana, em três dimensões que a conformam. A dimensão estrutural é aquela formada pelas relações econômicas, sociais e político-ideológicas derivadas dos processos de desenvolvimento da capacidade produtiva e das relações de produção de uma sociedade em um determinado período histórico. A dimensão particular é formada pelos processos de reprodução social (produção/consumo) expressos nos perfis epidemiológicos do processo saúde-doença. E a dimensão singular é formada pela expressão individual do processo saúde-doença, em sua classe social e determinado pelo tipo de inserção do sujeito na produção.

## Resultados e discussão

A partir dos 258 artigos encontrados, fez-se uma seleção pela leitura dos resumos dos mesmos e 13 estudos foram selecionados e apontam para o conhecimento das concepções teóricas sobre a gestão em enfermagem e saúde na atenção básica,

Todos os estudos selecionados encontram-se referenciados neste texto (Quadro 1), e foram categorizados em: planejamento do trabalho; formas de organização do trabalho em enfermagem e saúde; gestão do trabalho de enfermagem e da equipe de saúde.

Dos artigos analisados, todos os autores são enfermeiros; sete foram publicados no Brasil, três na Espanha, um em Cuba e um na Argentina.

Os estudos foram publicados entre 1999 e 2009. Não houve publicações nos anos de 2000, 2004, 2006, 2008 e 2011. No ano de 1999, e de 2001 a 2003, foi publicado um artigo por ano; em 2005, 2009 e 2010, dois por ano; e em 2007, três artigos. Todos os artigos brasileiros foram publicados em revistas científicas de Enfermagem. Já dos internacionais, apenas um foi publicado em periódico específico de Enfermagem, com duas publicações em revista de gestão em saúde comunitária, um em revista de atenção primária à saúde, um em revista de medicina comunitária e um em revista interdisciplinar na área da saúde.

QUADRO 1 – Sumário dos artigos estudados.

Título do Artigo / Método	Autores	Periódico	Considerações
La Enfermería comunitaria en un modelo de gestión clínica en Atención Primaria. Reflexão teórica	Carmen Ferrer Arnedo	Adm. sanit;7(2):261-274, abr-jun. 2009.	A gestão clínica permite transformar uma realidade ainda pautada na valorização da consulta médica e da medicalização. Busca-se o equilíbrio das necessidades de cuidados e demandas com planejamento e trabalho em equipe.
Estrategias para mejorar la visibilidad y accesibilidad de los cuidados enfermeros en atención primaria de salud. Reflexão teórica	Rafael del Pino Casado; José Ramón Martínez Riera	Adm. sanit;5(2):311-337, Tab., abr.2007	A Espanha encontra-se em fase de definição específica do papel da Enfermagem Comunitária nos diversos níveis de governo.
El debate sobre la organización, las funciones y la eficiencia de enfermería en atención primaria: a propósito de un estudio cualitativo. Abordagem qualitativa	Corrales, D; Galindo, A; Escobar, M. A; Palomo, I; Magariño, M. J	Aten. primaria;25(4):214-219, mayo-ago. 2005.	A adesão da população, o compromisso e a oferta real de serviços, destaca a autonomia e o reconhecimento profissional do enfermeiro.
Funciones de enfermería en la atención primaria de salud. Abordagem qualitativa / Técnica Delphi	Torres Esperón, Maricela; Dandicourt Thomas, Caridad; Rodríguez Cabrera, Aínda	Rev. cuba. med. gen. integr;21(3/4), mayo-ago. 2005.	Ampliam-se as funções do enfermeiro, com ênfase na capacidade de gestão, o que confere maior independência e autonomia, bem como de participar de reformas sanitárias.

Reflexiones sobre enfermería comunitaria. Reflexão teórica	Ubeda Bonet, Inmaculada; Roca Roger, Montserrat; García Viñets, Lourdes	Rev. enferm. Hosp. Ital;3(7): 8-12, ago.1999	A enfermagem comunitária na Espanha tem sustentação nas políticas de saúde que apontam o papel geral do enfermeiro, ainda com dificuldades de definição de seu trabalho assistencial.
Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família. Descritivo-exploratório	Benito, Gladys Amélia Vélez; Becker, Luciana Corrêa.	Rev. bras. enferm;60(3):312-316, maio-jun. 2007. Tab	Ênfase na formação do enfermeiro, com vistas a desenvolver competências atitudinais, para o enfrentamento dos determinantes e condicionantes da prática profissional.
Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional. Descritivo / Quantitativo	Rocha, Bárbara Souza; Munari, Denize Boutellet; Bezerra, Ana Lúcia Queiroz; Melo, Lícia Kamila Assis.	Rev. enferm. UERJ;17(2):229-233, abr.-jun. 2009.	O uso do instrumento Avaliação para Melhoria da Qualidade (AMQ) é uma ferramenta para o planejamento de ações e monitoramento do desempenho profissional do enfermeiro, com vistas à construção e manutenção de competências específicas para atuar na coordenação de PSF.
Caracterização das atividades de enfermagem em saúde coletiva desenvolvidas na Regional Norte de Saúde do Distrito Federal. Abordagem qualitativa	Shimizu, Helena Eri; Santos, Erlita Rodrigues dos.	Rev. bras. enferm;54(4):548-557, out.-dez. 2001. Graf	As atividades predominantes da enfermagem se assentam em uma prática curativa e individualizada, bem como por práticas de planejamento e organização do serviço e infra-estrutura.
Percepção de gerentes sobre a assistência à saúde coletiva. Abordagem qualitativa	Shimizu, Helena Eri; Santos, Erlita Rodrigues	Rev Bras Enferm; 55(2): 157-162, mar.-abr. 2002	Necessidade dos gestores e gerentes aprofundarem as discussões e reflexões sobre assistência em saúde coletiva.
Prática de cuidado desenvolvida por enfermeiros na atenção primária em saúde: uma abordagem hermenêutico-dialética. Abordagem qualitativa / Hermenêutica-dialética	Vanessa de Almeida Ferreira; Sonia Acioli	Rev. enferm. UERJ; 18(4):530-535, out.-dez. 2010.	Mesmo não reconhecido diretamente como prática em saúde, o sentido de cuidado está presente no cotidiano dos enfermeiros, que o identificam também nas ações gerenciais.
O modelo de competências e as mudanças no mundo do trabalho: implicações para a enfermagem na atenção básica na referencial das funções essenciais de saúde pública. Reflexão teórica	Witt, Regina Rigatto; Almeida, Maria Cecília Puntel de.	Texto & contexto enferm;12(4):559-568, out.-dez. 2003.	A construção de competências profissionais do enfermeiro faz-se necessário para ampliar o debate na participação no trabalho em saúde pública e para o avanço na implantação do SUS no Brasil.
Autonomia e necessidades de saúde na sistematização da assistência de Enfermagem no olhar da saúde coletiva. Revisão bibliográfica	Barros, Débora Gomes; Chiesa, Anna Maria.	Rev. Esc. Enferm. USP;41(n. esp):793-798, dez. 2007. Ilus	A sistematização da assistência de enfermagem deve se inter-relacionar com a autonomia profissional, autonomia do paciente e as necessidades sociais da população assistida.
La "gestión del cuidado" en la legislación chilena: interpretación y alcance. Reflexão teórica	Paulina Milos H.; Blanca Bórquez P.; Ana Isabel Larrain S.	Ciencia y Enferm, 2010; 16(1):17-19.	A gestão do cuidado no Chile é denominada legal própria que designa uma função e uma estrutura exclusiva dos enfermeiros.

## Planejamento do Trabalho

### Dimensão Estrutural

Nesta dimensão, os estudos evidenciaram que a falta de articulação e de planejamento nos serviços desencadeia um círculo vicioso na saúde: gera demanda espontânea, que dificulta as ações programadas individuais e de caráter coletivo, e que por sua falta geram novas demandas espontâneas, e assim por diante. No final, o foco das unidades de

saúde torna-se curativo, e se o planejamento ocorrer ao acaso, os problemas surgem espontaneamente, na resolução imediata para o restabelecimento do trabalho.

Na atenção primária, o enfermeiro deve ser capaz de planejar de modo eficaz as ações em saúde colocando-se como agente de mudança e provedor de ações que melhorem a situação de saúde da população. Essas atitudes fortalecem seu poder institucional e aumentam sua capacidade de ação, contemplando

também a participação social (Shimizu e Santos, 2002; Benito e Becker, 2007).

Nos textos internacionais (Corrales *et al.*, 2000; Ferrer Arnedo, 2009; Torres Esperón, Dandicourt Thomas e Rodriguez Cabrera, 2005; Ubeda Bonet, Roca Roger e García Viñets, 1999; Pino Casado e Martinez Riera, 2007; Milos, Bórquez e Larrain, 2010), fica evidenciada a necessidade de participação da Enfermagem na assessoria e planejamento nos diversos níveis de atenção à saúde, nos âmbitos municipal, estadual e nacional, assim como no planejamento de ações interdisciplinares e intersetoriais e de políticas que envolvem a assistência, educação e pesquisa em enfermagem na atenção primária. A gestão clínica surge como espaço para a enfermagem liderar o projeto pela sua capacidade de abordar os problemas de maneira integral, sejam de saúde ou de recursos e envolvimento dos profissionais.

### **Dimensão Particular**

A dimensão particular aponta que por meio da construção de conhecimento, o profissional orienta sua prática e a torna uma práxis reflexiva. Para isso, é indispensável que o enfermeiro conheça o processo de saúde-doença da população em que trabalha, bem como a estrutura que a unidade oferece, as normativas das esferas superiores e correlacione estes saberes com fundamentação teórica advinda da sua formação. O enfermeiro se configura como peça-chave das relações de trabalho, pois ao promover a intersetorialidade, reúne informações de diversos setores e as transforma em conhecimento capaz de provocar mudanças na saúde da população. Esse profissional deve compreender sua posição de mediador entre a comunidade e as esferas políticas.

A interface do planejamento com a dimensão particular remete ainda ao papel do enfermeiro, enquanto detentor deste conhecimento, com o planejamento participativo, torna-se capaz de motivar em cada profissional da equipe de saúde, o processo de mudança dos processos de trabalhos, com vistas à uma abertura ao diálogo e à flexibilidade das atividades na atenção primária.

O instrumento Avaliação para Melhoria da Qualidade (AMQ), documento produzido pelo Ministério da Saúde do Brasil em 2006, é apresentado como modelo de planejamento estratégico para auto-avaliação, gestão e fortalecimento do sistema de saúde (Rocha *et al.*, 2009). Esta metodologia tem o propósito de

elaborar planos de intervenção e propor ações para a melhoria da qualidade.

Outra ferramenta do planejamento no âmbito particular ou institucional é a epidemiologia, pois propicia uma compreensão ampliada do processo saúde-doença e leva a um planejamento além das práticas curativas, em que as ações de saúde se tornam de fato eficazes. Traçar este perfil epidemiológico é necessário para conhecer a população adscrita, corroborando com uma das diretrizes do PSF.

### **Dimensão Singular**

Sobre a singularidade, tem-se que a independência no planejamento e execução do trabalho do enfermeiro, é fator de autonomia junto à equipe de saúde (Torres Esperón, Dandicourt Thomas e Rodriguez Cabrera, 2005; Felli e Peduzzi, 2005). A construção de autonomia da Enfermagem se dá por um conjunto permeado de questões técnico-científicas, sociais e políticas, que levem ao desenvolvimento de uma prática cidadã.

Outro aspecto é a personalização e individualização do cuidado, apontada como estratégia para a melhoria da prática profissional do enfermeiro (Pino Casado e Martinez Riera, 2007).

## **Formas de Organização do Trabalho em Enfermagem e Saúde**

### **Dimensão Estrutural**

De responsabilidade da dimensão estrutural, os autores brasileiros apontam para a falta de articulação entre os níveis de atenção à saúde, que sobrecarrega as unidades de saúde com demanda espontânea e dificulta as ações de caráter coletivo (Shimizu e Santos, 2002). Conclui-se que o modelo de gestão adotado pelo sistema de saúde brasileiro nem sempre atende de forma preventiva os seus utentes para privilegiar a atenção à saúde.

Alguns fatores que revelam esta fragilidade são o número insuficiente de enfermeiros nos serviços de saúde, e a deficiente qualificação destes profissionais no atendimento das questões de saúde pública, reforçando o modelo biomédico e dificultando a organização e implementação total do sistema de saúde brasileiro.



Propostas para novas formas organizativas da enfermagem na atenção básica nos diversos países devem contemplar, entre outros aspectos, as classificações de enfermagem de diagnósticos, resultados e intervenções (Pino Casado e Martínez Riera, 2007). Estas procuram sistematizar o atendimento e conferir visibilidade à prática profissional do enfermeiro.

### **Dimensão Particular**

No âmbito institucional, os estudos analisados, mostram que aos enfermeiros cabem as funções de organização da infraestrutura e planeamento do serviço, especialmente as atividades técnico-administrativas, em detrimento à assistência de caráter mais coletivo (Shimizu e Santos, 2002). Porém, há ainda a necessidade do enfermeiro frequentar espaços políticos como os Conselhos de Saúde e ter domínio sobre as normas e rotinas dos serviços de saúde.

Outra temática da dimensão particular que foi abordada é o trabalho multidisciplinar. As equipas de saúde preconizadas na ESF são formadas por médicos, enfermeiros, técnicos ou auxiliares de enfermagem, agentes de saúde, entre outros. Todavia, o fato de reunir vários profissionais em uma mesma unidade de saúde, não faz do trabalho efetivamente multidisciplinar (Shimizu e Santos, 2002).

Existe a necessidade de que as competências dos diversos profissionais estejam alinhadas e voltadas para o máximo desempenho da assistência integral ao usuário. O enfermeiro, como organizador do serviço de saúde, acaba por ser o elo que integra e permite com que o processo se desenvolva para o atendimento às necessidades de saúde da população (Rocha *et al.*, 2009). Loureiro (2004) complementa ainda que os enfermeiros têm manifestado um constante comprometimento e intervenção na atividade preventiva, confirmando seu papel integrador na equipa de saúde.

A adscrição da população a uma unidade de saúde, como forma de organização do trabalho de enfermagem, pode favorecer a horizontalidade das ações, a autonomia e visibilidade dos profissionais (Corrales *et al.*, 2000). O modelo de gestão clínica (Ferrer Arnedo, 2009) é outra proposta nessa direção, sobretudo com projetos focados em problemas concretos, impulsionando o trabalho em processos de adaptação e reestruturação dos serviços de

cuidados, onde os enfermeiros, pela sua formação de assistência e gestão, estão preparados para entender e atender às necessidades de saúde da população.

### **Dimensão Singular**

Nesta dimensão, verificou-se que os enfermeiros entendem a sistematização da assistência como forma de organizar e inter-relacionar as ações de enfermagem. Assim instrumentalizados, consideram sua atuação mais eficaz e, geralmente, realizam as atividades esperadas em sua função (Shimizu e Santos, 2001).

Nesta categoria, a temática da autonomia é trazida com outra ótica, em que os enfermeiros têm autonomia para realizar suas tarefas e sentem satisfação na competência de organizar as funções de uma unidade. Porém, ainda delegam atividades de caráter assistencial, que acreditam ser relevantes, gerando assim, desgaste por não realizarem o cuidado (Ferreira e Acioli, 2010).

## **Gestão do Trabalho de Enfermagem e da Equipe de Saúde**

### **Dimensão Estrutural**

Os artigos espanhóis abordam dentre as funções do enfermeiro, definidas política e legalmente na dimensão estrutural, o papel de validar propostas de mudança nos serviços e discutir os qualificadores dos cargos existentes, modificando-os segundo as realidades atuais de formação e desenvolvimento da profissão, além de administrar unidades e/ou serviços de saúde nos diversos níveis de atenção (Torres Esperón, Dandicourt Thomas e Rodríguez Cabrera, 2005; Ubeda Bonet, Roca Roger e García Viñets, 1999). Nesta análise, as funções profissionais mostram a aposta no trabalho do enfermeiro para a promoção social da enfermagem comunitária espanhola. A liderança é vislumbrada para a coordenação de pessoas e imprescindível para alcançar os fins, que advém da solução dos problemas dos utentes (Pino Casado e Martínez Riera, 2007).

Novamente os estudos demonstraram o foco das ações dos enfermeiros na dimensão técnico-administrativa, mas também a diversificação do trabalho da enfermagem dentro das unidades de saúde: desde as ações de caráter individual, coletivo

até a participação nas esferas superiores, ajudando a definir políticas públicas de saúde (Shimizu e Santos, 2001). Este caráter político da atuação do enfermeiro traz possibilidades de negociação de melhores condições para a população e para a categoria.

### **Dimensão Particular**

Os artigos de origem brasileira apontam que os enfermeiros, ao assumirem a gestão dos serviços de saúde desenvolvem atividades de organização do serviço, coordenação de equipes, supervisão de atividades e formação da equipe de enfermagem (Shimizu e Santos, 2002).

Neste universo, o processo de trabalho de gestão compreende a articulação dos instrumentos gerenciais na construção de um modo de fazer saúde, voltado para as necessidades de saúde da população (Barros e Chiesa, 2007). Para isso, o gestor deve ter qualidades e competências, como trabalho em equipe, liderança, gestão de sistemas de saúde, a orientação da equipe de enfermagem, ser aberto a negociações, saber ouvir críticas e compreender os fatores condicionantes do trabalho e ter visão global (Felli e Peduzzi, 2005).

Nesta mesma linha conceitual, são descritas as quatro dimensões referentes à gestão do trabalho no âmbito particular que são: a técnica, a política, a comunicativa e o desenvolvimento da cidadania, necessárias na articulação e integração do papel de gestão do enfermeiro (Ferreira e Acioli, 2010).

### **Dimensão Singular**

O enfermeiro investe maior tempo em questões administrativas da assistência, atrelado em uma visão tecnicista (Shimizu e Santos, 2002). Evidencia-se a necessidade de agregar as dimensões ética e política, pelo da dinamicidade dos determinantes sociais em saúde.

Os autores espanhóis (Torres Esperón, Dandicourt Thomas e Rodríguez Cabrera, 2005; Ubeda Bonet, Roca Roger e García Viñets, 1999) citam algumas das seguintes atividades de gestão do enfermeiro na dimensão singular: controlar e cumprir os princípios de assepsia e anti-sepsia; executar e controlar o cumprimento dos princípios éticos e bioéticos; desenvolver trabalho em equipe; participar e/ou dirigir reuniões do serviço de enfermagem; utilizar as técnicas administrativas e científicas de enfermagem. Nas publicações brasileira (Shimizu e Santos, 2002) e espanhola (Torres Esperón, Dandicourt Thomas e

Rodríguez Cabrera, 2005; Ubeda Bonet, Roca Roger e García Viñets, 1999; Pino Casado e Martínez Riera, 2007) são discutidas a importância do papel de gestão do enfermeiro, bem como sobre o conhecimento, formação e habilidades para exercer essa função. Esse profissional tem como desafio ser, de fato, agente de mudança e transformação no seu local de atuação e devem ser capazes de planejar, organizar, desenvolver, e avaliar ações que respondam às necessidades da comunidade, na articulação com diversos setores envolvidos na promoção da saúde (Witt e Almeida, 2003).

## **Conclusão**

O planejamento, a organização e a gestão dos processos de trabalho de saúde foram analisados, neste estudo, sob a ótica da Enfermagem. O enfermeiro foi considerado na maioria dos textos científicos como profissional competente para atuar na gestão do sistema de saúde, com avanços e retrocessos na procura dos seus espaços de atuação e visibilidade social.

A análise das concepções teóricas sobre as formas de planejamento, organização e gestão do trabalho de Enfermagem no contexto da atenção básica à saúde permitiu reconhecer nas dimensões estrutural, particular e singular, as influências das concepções práticas do enfermeiro sobre o tema. Para isso, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes torna-se necessário, desde a formação curricular acadêmica, até ao mundo do trabalho, com estratégias de educação contínuas, treino e desenvolvimento humano.

Quando se pensa em planejar, organizar e gerir, os processos de trabalho do enfermeiro se articulam, se entrelaçam com vistas na reorientação dos modelos de assistência à saúde; na elaboração de políticas públicas e no fortalecimento da profissão.

## **Referências Bibliográficas**

BARROS, D. G. ; CHIESA, A. M. (2007) – Autonomia e necessidades de saúde na sistematização da assistência de enfermagem no olhar da saúde coletiva. *Revista da Escola de Enfermagem USP*. Vol. 41, nº esp, p. 793-798.

BENITO, G. A. V. ; BECKER, L. C. (2007) – Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde



- da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Vol. 60, nº 3, p. 312-316.
- CORRALES, D. [et al.] (2000) – El debate sobre la organización, las funciones y la eficiencia de enfermería en atención primaria: a propósito de un estudio cualitativo. **Atención Primaria**. Vol. 25, nº 4, p. 214-219.
- FELLI, V. E. A. ; PEDUZZI, M. (2005) – O trabalho gerencial em enfermagem. In KURCGANT, P. [et al.] - **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- FERREIRA, V. A. ; ACIOLI, S. (2010) – Prática de cuidado desenvolvida por enfermeiros na atenção primária em saúde: uma abordagem hermenêutico-dialética. **Revista Enfermagem UERJ**. Vol. 18, nº 4, p. 530-535.
- FERRER ARNEJO, C. (2009) – La enfermería comunitaria en un modelo de gestión clínica en atención primaria. **Administración Sanitaria**. Vol. 7, nº 2, p. 261-274.
- GANONG, L. H. (1987) – Integrative reviews of nursing research. **Research in Nursing & Health**. Vol. 10, nº 11, p. 1-11.
- LANZONI, G. M. M. [et al.] (2009) – Planejamento em enfermagem e saúde: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Enfermagem UERJ**. Vol. 17, nº 3, p. 430-435.
- LOUREIRO, H. (2004) – Eficácia em vacinação: elementos essenciais na prática de enfermagem. **Revista de Enfermagem Referência**. Nº 12, p. 61-72.
- MILOS, P. ; BÓRQUEZ, B. ; LARRAÍN, A. I. (2010) - La "gestión del cuidado" en la legislación chilena: interpretación y alcance. **Ciencia y Enfermería**. Vol. 16, nº 1, p. 17-19.
- MINAYO, M. C. S. (2004) – **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8ª ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco.
- PERES, A. M. ; CIAMPONE, M. H. T. (2006) – Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto & Contexto Enfermagem**. Vol. 15, nº 3, p. 492-499.
- PINO CASADO, R. ; MARTINEZ RIERA, J. R. (2007) – Estrategias para mejorar la visibilidad y accesibilidad de los cuidados enfermeros en atención primaria de salud. **Administración Sanitaria**. Vol. 5, nº 2, p. 311-337.
- PUCCIA, M. I. R. (2007) – O enfermeiro como assessor federal, estadual e municipal. In SANTOS, A. S. ; MIRANDA, S. M. R. - **A enfermagem na gestão em atenção primária em saúde**. São Paulo: Manole.
- ROCHA, B. S. [et al.] (2009) – Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional. **Revista Enfermagem UERJ**. Vol. 17, nº 2, p. 229-233.
- SHIMIZU, H. E. ; SANTOS, E. R. (2001) – Caracterização das atividades de enfermagem em saúde coletiva desenvolvidas na Regional Norte de Saúde do Distrito Federal. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Vol. 54, nº 4, p. 548-557.
- SHIMIZU, H. E. ; SANTOS, E. R. (2002) – Percepção de gerentes sobre a assistência à saúde coletiva. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Vol. 55, nº 2, p. 157-162.
- TORRES ESPERÓN, M. ; DANDICOURT THOMAS, C. ; RODRÍGUEZ CABRERA, A. (2005) – Funciones de enfermería en la atención primaria de salud. **Revista Cubana de Medicina General Integral**. Vol. 21, nº 3/4.
- UBEDA BONET, I. ; ROCA ROGER, M. ; GARCÍA VIÑETS, L. (1999) – Reflexiones sobre enfermería comunitária. **Revista de Enfermería del Hospital Italiano**. Vol. 3, nº 7, p. 8-12.
- WITT, R. R. ; ALMEIDA, M. C. P. (2003) – O modelo de competências e as mudanças no mundo do trabalho: implicações para a enfermagem na atenção básica no referencial das funções essenciais de saúde pública. **Texto & Contexto Enfermagem**. Vol. 12, nº 4, p. 559-568.