

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA - UFSM
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NORTE DO RS - CESNORS
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA EM SAÚDE - EaD

A ENFERMAGEM NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Priscila Avila do Prado

*Palmeira das Missões, RS, Brasil
2014*

A ENFERMAGEM NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Priscila Avila do Prado

Artigo apresentado ao Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde EaD, da UFSM/CESNORS, como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão de Organização Pública em Saúde.**

Orientador: Prof^o Dr. Luiz Anildo Anacleto da Silva

Palmeira das Missões, RS, Brasil
2014

**Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação Superior Norte do RS - CESNORS
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização
Pública em Saúde EaD**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo de Conclusão de Curso**

A ENFERMAGEM NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

elaborada por
Priscila Avila do Prado

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista

Comissão Examinadora

Luiz Anildo Anacleto da Silva, Dr
(Presidente/Orientador - UFSM/ CESNORS)

Adriane Marines dos Santos
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Fernanda Sarturi
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Palmeira das Missões, 09 de julho de 2014.

A ENFERMAGEM NA GESTÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

THE NURSING IN HEALTH SERVICES MANAGEMENT

LA ENFERMERÍA EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD

Priscila Avila do Prado¹

Luiz Anildo Anacleto da Silva²

RESUMO: O modelo de gestão atual se apresenta em processo de transformação, buscando educação em saúde para a população e para os profissionais de saúde. Em meio a diversos profissionais da saúde, a enfermagem tem assumido cada vez mais cargos de gestão. Objetivamente busca-se identificar como se dá a inserção da enfermagem na gestão dos serviços de saúde. Trata-se de um estudo de revisão narrativa de literatura com abordagem qualitativa. No processo de análise dos dados emergiram duas categorias temáticas: Enfermagem na Gestão da Atenção Básica e Enfermagem na Gestão Hospitalar. Conclui-se que os enfermeiros desempenham papel fundamental na gestão dos serviços de saúde, tanto no âmbito da atenção básica quanto hospitalar, bem como nos cargos de gestão. Porém, muitas vezes seu trabalho gerencial é restrito devido aos recursos financeiros insuficientes, pouca demanda de especialidades e fragilidades políticas na gestão regional.

Descritores: Gestão em saúde; Enfermagem; Educação em enfermagem.

ABSTRACT: The current management model is presented in a transformation process, seeking health education for the population and for health professionals. Among many health professionals, nurses have increasingly assumed management positions. Objectively seeks to understand how to give insertion of nursing in the management of health services. This is a study of narrative literature review with a qualitative approach. In the process of data analysis revealed three themes: Management in primary care; Management in the hospital context; and Nursing in health management. It is concluded that nurses play key role in the management of health services, both in basic as hospital care, as well as in management. But his managerial work is often restricted due to insufficient financial resources, lack of demand specialties and political weaknesses in regional management.

Descriptors : Health management; Nursing; Nursing education.

RESUMEN: El actual modelo de gestión se presenta en el proceso de transformación, en busca de educación para la salud para el público y para los profesionales de la salud. En medio de los muchos profesionales de la salud, las enfermeras han asumido cada vez más puestos de dirección. Objetivamente busca entender cómo dar a la inserción de la enfermería en la gestión de los servicios de salud. Se trata de un estudio de revisión de la literatura narrativa, con un enfoque cualitativo. En el proceso de análisis de los datos reveló tres temas: la gestión en la atención primaria; Gestión en el ámbito hospitalario; y de enfermería en el manejo

¹ Enfermeira. Aluna do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Organização Pública em Saúde EaD

² Enfermeiro. Doutor em enfermagem. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria. Campus de Palmeira das Missões.

de la salud. Se concluye que las enfermeras desempeñan un papel clave en la gestión de los servicios de salud, tanto en básica como la atención hospitalaria, así como en la gestión. Pero su trabajo de dirección es a menudo restringida debido a falta de recursos financieros, la falta de especialidades a la vista y debilidades políticas en la gestión regional.

Descriptorios : Gestión de la Salud; Enfermería; La educación de enfermería.

INTRODUÇÃO

No Brasil a Constituição Federal veio criar e normatizar o Sistema Único de Saúde (SUS), que trouxe a ideia “saúde direito de todos, dever do Estado”, garantindo direitos iguais a toda a população, através de políticas públicas de saúde, buscando a promoção, proteção e recuperação da saúde com acesso universal e igualitário, sendo custeado através de recursos previamente elencados no orçamento anual da União, Estados, Distrito Federal e Municípios.¹

A regulamentação da organização e funcionamento dos serviços do SUS se deu em 1990 através das leis nº 8.080 e 8142. A partir da proposta, fica garantida a participação social e a destinação intergovernamental de recursos financeiros na área da saúde, com a transferência automática de valores destinados exclusivamente para a saúde.²

Em 2006 foram criadas diretrizes operacionais para o Pacto pela Vida, em defesa do SUS e da Gestão, que se configuram no compromisso entre os gestores do SUS em prol das prioridades que apresentam impacto sobre a situação de saúde da população. O Pacto de gestão estabelece as responsabilidades sanitárias dos gestores, diretrizes para a gestão do sistema nos aspectos da descentralização, regionalização, financiamento, planejamento, programação pactuada e integrada, regulação, participação social, gestão do trabalho e da educação permanente.³

A gestão do SUS, e a adesão dos sujeitos no processo de gestão, em especial dos profissionais da saúde, destacando-se aqui o trabalho da enfermeira na organização do sistema de saúde, visto que a sua atuação implica assumir funções na coordenação e na prestação dos serviços de saúde, o que reforça sua inserção e atuação no processo de gestão.⁴

Muito se tem discutido a cerca do modelo de gestão atual o qual se apresenta em processo de transformação, de mudanças, de conscientização,

buscando educação em saúde para a população e para os profissionais que atuam nos serviços de saúde.⁵

A formulação de políticas, planos e redes de serviços são algumas das funções da gestão de sistemas e de serviços em saúde. Já a função do gestor é de exercer a condução deste sistema, assumir responsabilidade pela atenção em saúde da população de seu território, ser capaz de formular políticas, planejar, financiar, regular o sistema, avaliar a implementação de políticas, planos e ações propostas, acompanhar e controlar as ações de saúde, ser capaz de responder sobre os problemas encontrados, garantir o funcionamento dos fóruns sociais, participação social e ser responsável pelo sistema de saúde local e seus resultados.⁶

A implantação e organização do SUS é de competência e dever dos gestores em conjunto com as esferas de governo, que precisam constantemente de planejamento, ações, coordenação e avaliação, pois mesmo tendo mais de vinte anos, ainda carece de constante aperfeiçoamento.⁷

Com intuito de proporcionar uma maior autonomia aos gestores, é de responsabilidade dos mesmos praticar uma gestão de forma ampla, identificando as necessidades de saúde, planejando ações e continuamente avaliar o funcionamento e eficácia em cada situação.⁷

Nos últimos anos a enfermagem tem evidenciado seu potencial para implantação, conservação e desenvolvimento das políticas de saúde, demonstrando ser ela o eixo para aglutinar as políticas de saúde que apresentem como objetivo a assistência em saúde de qualidade. 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 das políticas de saúde e, por conseguinte, na gestão do sistema de saúde.⁵

Em meio a diversos profissionais da saúde a enfermeira tem assumido cada vez mais cargos de direção e gerência. Também é o profissional da saúde que no seu processo de trabalho administra recursos que proporcionam o atendimento oferecido pelo pessoal de enfermagem e por outros profissionais. Da mesma forma é a enfermeira quem assume a supervisão e coordenação dos agentes comunitários de saúde (ACS) e da equipe de enfermagem, o que gera envolvimento com a maioria da equipe de saúde do serviço, condição que permite ficar a par do funcionamento geral e dos problemas que emergem diariamente no serviço.

Portanto, permite a ela um conhecimento mais detalhado dos processos e bom uso dos recursos indispensáveis para a prestação da assistência, o que a destaca como gestora do cuidado e dos serviços.⁴

Tendo em vista o compromisso da enfermagem na promoção, prevenção e reabilitação da saúde, bem como na organização, administração e gestão dos serviços de saúde, destaca-se a importância do enfermeiro na gestão destes serviços, conforme evidenciado na literatura.

O interesse em realizar este estudo emergiu a partir de vivências enquanto acadêmica do curso de enfermagem, e no curso de especialização em gestão de organização pública em saúde. A questão de pesquisa busca responder - **Qual a atuação dos enfermeiros no processo de gestão em saúde?** Para tanto, neste estudo, objetivamente busca-se identificar como se dá inserção da enfermagem na gestão em saúde.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de revisão narrativa de literatura com abordagem qualitativa, com busca de artigos que abordam o tema em questão, os quais estão disponíveis nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), abrigados na Biblioteca Virtual da saúde (BVS), realizada de março a abril de 2014, utilizando para busca as palavras: gestão, saúde, enfermagem, em conjunto.

Os critérios de inclusão foram documentos do tipo artigos compatíveis com a temática, com disponibilidade do texto completo em suporte eletrônico, artigos publicados em português e disponíveis gratuitamente no período de 2009 a 2013.

Os critérios de exclusão foram: teses, capítulos de teses, livros, capítulos de livros, anais de congressos ou conferências, relatórios técnicos e científicos e documentos ministeriais. Para a análise das produções científicas, na íntegra, utilizou-se um quadro com os artigos selecionados, a fim de organizá-los por ano de publicação, semelhanças nos temas, periódico e autores.

A análise de conteúdo foi desenvolvida em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A primeira etapa possibilita uma visão abrangente do conteúdo dos artigos. A etapa de exploração do material é desenvolvida a partir da transcrição dos resultados e de trechos significativos.

Com uma leitura exaustiva dos textos, foram elaboradas categorias temáticas, e por fim, na etapa de interpretação dos resultados, foram observadas as convergências e divergências existentes sob a ótica de diferentes autores.⁸

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na pesquisa realizada foram encontrados 992 artigos na busca inicial, após a filtragem dos dados foram acessados 218 artigos na base de dados LILACS, realizou-se leitura prévia dos títulos e resumos. A partir desta leitura foram selecionados 10 artigos com base nos critérios de inclusão. Abaixo segue o quadro dos artigos selecionados.

Autores	Periódico	Ano
Kavata LS, Mishima SM, Chirelli MQ, Pereira MJB.	Texto Contexto Enferm.	2009
Weirich CF, Murani DB, Mishima SM, Bezerra ALQ.	Texto Contexto Enferm.	2009
Souza MKB, Melo CMM.	Rev. Enferm.	2009
Fernandes MC, Barros AS, Silva LMS, Nóbrega MFB, Silva MRF, Torres RAM.	Rev. Bras. Enferm.	2010
Oliveira FEL, Fernandes SCA, Oliveira LL, Queiroz JC, Azevedo VRC.	Rev. Rene.	2012
Barrios STG, Prochnow AG, Ferla AA, Brêtas ACP.	Rev. Bras. Enferm.	2012
Chaves LDP, Tanaka OY.	Rev. Esc. Enferm.	2012
Medeiros AC, Pereira QLC, Siqueira HCH, Cecagno D, Moraes CL.	Rev. Bras. Enferm.	2010
Xavier-Gomes LM, Barbosa TLA.	Trab. Educ. Saúde.	2012
Giordani JN, Bisogno SBC, Silva LAA.	Acta Paul Enferm.	2012

Quadro 1 - Lista de artigos analisados no estudo.

Tendo como ponto de partida a pergunta norteadora da pesquisa, referente à atuação dos enfermeiros no processo de gestão em saúde, procurou-se reunir os

artigos com temas semelhantes, os quais pudessem estar relacionados e agrupá-los em categorias temáticas, de acordo com a similaridade das informações.

Do processo de análise dos dados emergiram duas categorias temáticas, quais sejam: Enfermagem na gestão na atenção básica (7 artigos) e Enfermagem na gestão hospitalar (3 artigos).

Enfermagem na Gestão na Atenção Básica

De acordo com um estudo realizado por Kawata *et al.* (2009) sobre o trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família abordando também o uso de ferramentas da gestão em suas atividades, constatou-se que as enfermeiras realizam supervisão, utilizam o planejamento como importante ferramenta de trabalho, também programam atividades de ensino a estudantes e de educação permanente, coordenam o fluxo interno da unidade, priorizam grupos de risco. Em contrapartida, apresenta o desenvolvimento da ação gerencial pouco participativa.⁹

Concernente ao exposto a ação de trabalho das enfermeiras é múltiplo, ou seja, além do planejamento e da coordenação da unidade, que é uma atividade importante na gestão, também desenvolvem atividades afins como, supervisão, e educação permanente. Salienta-se que essas enfermeiras também desenvolvem questões assistenciais. Assim como também fazem coordenação de fluxos e desenvolvem avaliação da unidade.

Outro estudo com ênfase nas questões relacionadas à gerência nos serviços públicos de saúde, com objetivo de identificar elementos do trabalho gerencial dos enfermeiros na Rede Básica de Saúde (RBS). Verificou que a maioria das atividades desenvolvidas por esses enfermeiros são essencialmente: assistência à saúde nos programas do Ministério da Saúde; planejamento, supervisão e avaliação dos serviços, atividades administrativas, contratação e capacitação de recursos humanos; educação para a comunidade, educação em saúde, capacitação da equipe; atenção às urgências e emergências e assistência especializada ambulatorial.¹⁰

O mesmo estudo ainda aponta que os enfermeiros realizam em sua grande maioria atividades de caráter gerencial, e em menor proporção atividades assistenciais, o que em algumas ocasiões geram certo conflito. Foi destacado como

atividades gerenciais importantes o bom relacionamento com a equipe, usuário e comunidade, planejamento e avaliação do funcionamento das unidades, capacitação dos recursos humanos, articulação com a secretaria municipal de saúde, delegar e auxiliar tarefas na implementação dos serviços.

Por outro lado o trabalho gerencial muitas vezes acaba sendo difícil, devido a deficiência de recursos financeiros, materiais, equipamentos e insumos, o trabalho algumas vezes desintegrado da rede, dificuldades de comunicação, faltar plano de carreira, pouca autonomia financeira, grande número de reuniões e pouca demanda de especialidades.¹⁰

Tal qual o artigo anterior, as enfermeiras na atenção básica realizam inúmeras atividades nos seus afazeres diários, foi destacado que as atividades gerenciais se sobressaem em relação às atividades assistenciais, estas enfermeiras destacaram o bom relacionamento entre colegas, usuários e comunidade como sendo fundamental para se realizar uma boa gestão. Acrescenta-se também que são muitas as dificuldades encontradas por elas para realizarem uma boa gestão, mas a principal delas é em relação aos recursos financeiros os quais são insuficientes.

Conforme a Portaria nº 648, as atribuições específicas na atenção básica, dos profissionais enfermeiros nas equipes de saúde da família são “supervisionar, coordenar e realizar atividades de educação permanente dos ACS e da equipe de enfermagem”.¹¹

Estudo realizado por Souza e Melo (2009) verificou a atuação das enfermeiras no desenvolvimento das macrofunções gestoras em saúde, concomitantemente com a análise das Atas do Conselho Municipal de Saúde. Conforme as informações produzidas no estudo, as enfermeiras possuem pouco espaço nos conselhos de saúde, a atuação das mesmas como conselheiras é limitada. Foi consenso na opinião das entrevistadas o fato de que os recursos financeiros são insuficientes para custear as atividades propostas pelo Ministério da Saúde e os demais serviços oferecidos, acrescenta-se também a dificuldade encontrada pelas mesmas por não haver garantia de atendimento nos encaminhamentos, precário funcionamento de referência e ausência de contrareferência.⁴

Entretanto, pode-se destacar que algumas enfermeiras, quando convocadas a se fazerem presentes nas reuniões sobre o orçamento participativo, apenas o fazem devido à folga que terão direito, pois geralmente essas reuniões ocorrem fora do horário de trabalho. Por outro lado, todas as enfermeiras da saúde da família participam como conselheiras de um conselho local, o qual a maioria das unidades de saúde tem, onde são discutidas as necessidades e interesses da população e o planejamento das ações. Um aspecto que chama a atenção nesse estudo refere-se o fato de que as enfermeiras são as profissionais que tem maior envolvimento com o SUS e são as principais executoras do mesmo, ainda que de forma mais operacional que propriamente política.⁴

Este artigo nos traz a atuação das enfermeiras nas macrofunções gestoras em saúde, neste as enfermeiras possuem pouco espaço nos conselhos de saúde, os recursos oferecidos pelos governos são insuficientes, apresentam dificuldades para encaminhar os usuários e falta ligação entre os serviços para que ocorra referência e contrareferência destes usuários. Um fator de destaque que todas as enfermeiras de saúde da família participam de conselhos locais de saúde e apresentam forte relação com o SUS.

Em um estudo realizado com o objetivo analisar o trabalho do enfermeiro na gerência de UBS. Constatou que a maioria dos enfermeiros tinha especialização na área da gestão, porém também foi destacado que somente a capacitação na área não garante um bom trabalho. Do ponto de vista dos enfermeiros entrevistados, para a maioria deles, as atividades citadas como importantes foram à gestão de pessoas, seguida pela gestão de processos e a gestão centrada no usuário, o planejamento das ações e o bom relacionamento também fazia parte dos discursos destes enfermeiros. Como principais dificuldades encontradas mencionaram a composição incompleta das equipes, falta de capacitação, de recursos financeiros, materiais, equipamentos e a dificuldade de referenciar os usuários.¹²

Neste artigo estes enfermeiros acreditam que faz parte do trabalho gerencial estabelecer e manter um bom relacionamento com todos, pois é parte da função gerencial respeito à cidadania e a participação popular. Como nos demais artigos as dificuldades baseiam-se em poucos recursos financeiros, equipe incompleta e dificuldade de referenciar os usuários.

Oliveira *et al* (2012), realizaram uma pesquisa com o objetivo conhecer como os trabalhadores que atuam na ESF visualizam o papel gerencial do enfermeiro enquanto gerente da equipe. Nota-se que os profissionais entrevistados têm um conhecimento reduzido em relação ao tema. Contudo apresentam similaridade em relação ao enfermeiro ser a peça chave para o bom funcionamento da unidade, que o mesmo tem sobrecarga de trabalho, e que uma boa gestão esta associada a melhora da qualidade dos serviços de saúde .¹³

Há que se considerar ainda que a gerência de enfermagem contemporânea só terá surtido os efeitos esperados caso os enfermeiros entendam que administrar também é cuidar. Desta forma o enfermeiro precisa compreender que para ser um bom gestor é necessário confiança, respeito e valorização dos demais membros da equipe que ele coordena, também agir de forma conjunta, de maneira que todos os profissionais participem de forma efetiva na gestão dando suas contribuições para a melhoria da gestão, consequentemente dos serviços prestados.¹³

Do ponto de vista das entrevistadas o planejamento participativo foi destacado como uma estratégia que promove a autonomia, a valorização profissional, a competência técnica e a construção do trabalho em equipe, como caminho da aprendizagem. Tendo como meio para promover mudanças à educação permanente em saúde a qual envolve o trabalho em equipe, a comunicação como principal ferramenta de mudança e melhoria do cuidado. Bem como o gerenciamento participativo, o qual enfatiza o consenso para determinar as decisões a serem tomadas, estimulando e valorizando a interação profissional.¹³

Conforme o estudo nos mostrou o papel gerencial do enfermeiro como já vimos em outros estudos, que os enfermeiros apresentam sobrecarga de trabalho, que é o profissional que lidera e coordena a equipe para se obter um bom funcionamento das atividades propostas a serem desenvolvidas visando melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

Estudo desenvolvido por Barrios et al. (2012), analisou o protagonismo exercido pelos enfermeiros no Colegiado de Gestão Regional - COGERE a partir de sua formação acadêmica para o exercício da gestão. Verificou-se por meio das falas que uma boa parte dos enfermeiros nos cargos de gestores tem pouca visibilidade no cenário regional, afirmam que estes possuem excesso de formalismo e traços dos modelos tradicionais de gerência.¹⁴

Em contrapartida há aqueles que defendem a idéia de que o cargo de Secretário da saúde deva ser ocupado por alguém da área da saúde, mas para tal atividade o que vai fazer a diferença é a visão deste profissional sobre o SUS, seus conhecimentos técnicos, políticos e de gestão. Os enfermeiros tendem a realizar estas atividades em seu cotidiano, porém apresentam certa fragilidade política, o que de certa forma, os leva a exercer a função técnica de assessoria. Atribui-se essa dificuldade a formação acadêmica insuficiente, a qual deveria focar mais em políticas públicas, gestão e gerência, abrir espaços para estágios nas secretarias municipais de saúde.¹⁴

Acrescenta-se também que os gestores do COGERE destacaram que os enfermeiros exercem um papel de fundamental importância para os serviços de saúde dos municípios, afirmam que são profissionais dedicados, responsáveis e comprometidos com os serviços de saúde.¹⁴

Uma boa parte dos enfermeiros em cargos de gestão, tem pouco destaque no cenário regional, todavia, no âmbito municipal, estes desenvolvem um trabalho essencial, são reconhecidos como profissionais responsáveis, dedicados e comprometidos. Também pode se perceber que estes enfermeiros apresentam menos influência política o que muitas vezes acaba tendo seu trabalho limitado a funções pouco influentes, sendo um reflexo da deficiência na formação acadêmica.

Chaves e Tanaka (2012) elaboraram um artigo com reflexão sobre a avaliação como ferramenta gerencial a qual favorece a inserção dos enfermeiros no processo de gestão dos sistemas de serviços de saúde. Conforme nos mostra o estudo, os enfermeiros têm contribuído para a implantação e manutenção das políticas de saúde em diversos espaços, isso ocorre devido a sua formação acadêmica a qual possuiu conhecimentos nas áreas assistenciais e gerenciais, tendo como eixo principal o cuidado. Sendo assim, o enfermeiro apresenta potencial para adotar uma postura diferenciada na gestão, mas ainda possui um longo caminho a ser percorrido, pois são necessárias mudanças e investimentos na formação dos profissionais, com o desenvolvimento de competências técnicas, políticas e educação permanente em saúde para os enfermeiros com o intuito de ampliar a participação destes na gestão dos sistemas e serviços de saúde.¹⁵

Este artigo nos mostra que a avaliação é uma ferramenta gerencial que favorece a inserção dos enfermeiros na gestão dos serviços de saúde. Os mesmos

possuem formação nas áreas assistenciais e gerenciais, estão fortemente relacionados com as políticas de saúde, apresentam potencial para exercer uma gestão diferenciada, focando o cuidado com os usuários, mas faz-se necessário mais investimento na formação e na educação permanente destes enfermeiros para que suas participações sejam mais efetivas e eficientes.

Enfermagem na Gestão Hospitalar

Segundo estudo realizado por Medeiros *et al.* 2010 refere-se a uma pesquisa onde participaram enfermeiras assistenciais de uma unidade de terapia intensiva de um hospital universitário no Estado do Rio Grande do Sul, com o intuito de conhecer as estratégias de gestão com base na educação permanente em saúde.¹⁶

As enfermeiras assistenciais deste hospital salientaram que a educação permanente em saúde juntamente com o planejamento participativo foi fundamental para melhora da autonomia, da competência técnica, da comunicação, do trabalho em equipe e da valorização profissional, conseqüentemente buscando e promovendo a melhora do cuidado prestado aos usuários.

Cogestão é uma expressão que significa a inclusão dos sujeitos nos processos de gestão, ampliando o conceito de gestão, sendo usada com mais e mais frequência. Assim, sendo exercida não por poucos ou alguns, mas por uma quantidade abrangente de sujeitos, pressupondo que todos são gestores de seus processos de trabalho. O prefixo “co”, neste contexto, indica para o conceito e a experimentação da gestão um único objetivo: a soma de novas funções e de novos sujeitos.¹⁷

A pesquisa desenvolvida por Xavier-Gomes e Barbosa (2012) sobre o trabalho das enfermeiras-gerentes e sua formação profissional buscou entender a relação de ser enfermeira no cotidiano de ser gerente no contexto hospitalar. Destaca-se que das enfermeiras entrevistadas 70% são profissionais com até 40 anos, ou seja, profissionais jovens assumindo o trabalho de gerência. Foi consenso a percepção de que a formação acadêmica teve fator imprescindível no exercício da função gerencial, somado ao fato de terem conhecimento específico na área da saúde, apresentando uma visão administrativa e maior envolvimento com a equipe multiprofissional. Elas afirmam que os enfermeiros têm um diferencial em sua

formação que é o gerenciamento e a administração, buscam cursos de capacitação e especialização na área da gestão, sendo assim destacam-se no contexto gerencial de tal forma que os próprios administradores reconhecem.¹⁸

Em contraproposta, algumas entrevistadas consideram que tiveram deficiência em suas formações, tendo pouco enfoque nas funções e habilidades administrativas, ferramentas importantes para o trabalho no gerenciamento. Todavia destacam a importância da busca por conhecimentos com vistas a suprir as carências.¹⁸

Neste artigo, a maioria das enfermeiras gerentes do hospital em questão, mencionaram que suas formações acadêmicas foram fundamentais para o trabalho gerencial, bem como os conhecimentos da sua profissão de enfermeira que possuem em sua formação uma visão administrativa e envolvimento com a equipe multiprofissional. Não deixando de lado o fato de que algumas enfermeiras relataram que suas formações foram insuficientes para ocupar o cargo de gerente em vista disso buscaram aperfeiçoamento a fim de se adequarem as exigências do trabalho e cargo que desenvolvem.

Outro estudo relevante foi o desenvolvido por Giordani, Bisogno e Silva (2012) acerca da percepção de enfermeiros de um hospital geral sobre as atividades gerenciais na assistência aos usuários. Constatou que as atividades gerenciais prevalecem sobre as atividades assistenciais em algumas unidades de internação.¹⁹

O processo de trabalho no gerenciamento de enfermagem está relacionado à organização da unidade, planejamento das atividades, prover materiais e equipamentos, educação da equipe de enfermagem. O enfermeiro além do compromisso com os usuários tem obrigações com os interesses da instituição, desta forma, muitas vezes a assistência direta ao usuário acaba sendo delegada a outros profissionais da equipe.¹⁹

De acordo com os enfermeiros entrevistados foi mencionada a dificuldade em realizar atividades gerenciais e assistenciais sem que nenhuma delas seja prejudicada. Segundo eles as atividades gerenciais são complementares ao cuidado, planejadas com o intuito de garantir a qualidade da assistência prestada aos usuários.¹⁹

Como já visto em outros estudos, neste os enfermeiros de algumas unidades de internação desenvolvem mais atividades de caráter gerencial do que assistencial, pois realizam diversas funções como: planejamento, organização, educação permanente dentre outras atividades, apresentam além do compromisso com o cuidado direto ao usuário também precisam atentar para os interesses da instituição. Destaca-se a dificuldade de realizar simultaneamente atividades assistenciais e gerenciais, contudo estes veem as atividades gerenciais como complementares para que o cuidado seja oferecido com qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao realizar este estudo foi possível identificar que os enfermeiros desempenham papel fundamental na gestão dos serviços de saúde, tanto no âmbito da atenção básica quanto hospitalar, e em cargos de gestão.

Pode se observar que o processo de gestão é desenvolvido de forma positiva pelos enfermeiros, os quais são os principais gestores nos serviços de saúde, pois realizam gestão de pessoas, de processos e gestão da atenção centrada no usuário, coordenação, supervisão, organização, planejamento, capacitação de recursos humanos, articulação com a secretaria de saúde municipal, são funções que constituem o seu processo de trabalho cotidiano.

Também foi constatado que os enfermeiros gerentes prezam pelo bom relacionamento, tanto com a equipe quanto com os usuários e a comunidade, exercendo em sua grande maioria atividades de caráter gerenciais, em menor proporção atividades assistenciais, pois segundo eles as atividades gerenciais são complementares do cuidado, sendo planejadas com o intuito de garantir a qualidade da assistência prestada aos usuários.

Muitas vezes o trabalho gerencial dos enfermeiros é restrito devido a escassez de recursos financeiros para custear as atividades propostas pelo Ministério da Saúde e os demais serviços oferecidos, somando se a isso algumas vezes o trabalho é desintegrado da rede, apresentam pouca autonomia financeira, há dificuldades de comunicação, de atendimento dos encaminhamentos, precário funcionamento do sistema de referencia e contrareferência.

Pode-se verificar na pesquisa que os enfermeiros apresentam forte potencial para adotar uma postura diferenciada na gestão, visto que realizam atividades de

gestão diariamente, porém apresentam certa fragilidade política, boa parte dos enfermeiros nos cargos de gestores regionais tem pouco reconhecimento. Atribui-se essa dificuldade a formação acadêmica insuficiente e a educação permanente em saúde as quais poderiam focar mais em políticas públicas, gestão e gerência, com o intuito de possibilitar uma posição mais ativa neste campo.

Ressalta-se, assim, a importância da realização de novos estudos, os quais englobem a perspectiva de outros profissionais da área da saúde, gestores dos serviços de saúde, docentes, discentes e demais atores sociais envolvidos com o SUS e sua gestão, para melhor definir a atuação dos enfermeiros no processo de gestão.

REFERÊNCIAS

1. CONSTITUIÇÃO FEDERAL - SEÇÃO II DA SAÚDE (artigos 196 a 200) Disponível em : <http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/constfed.nsf/16adba33b2e5149e032568f60071600f/171f51d63db822a703256562006e66bc?OpenDocument> Acesso em: 16/12/12
2. CONSTITUIÇÃO DE 1988 E A REGULAMENTAÇÃO DO SUS. Disponível em: <http://enfermagemparaestudantes.blogspot.com.br/2009/10/constituicao-de-1988-e-regulamentacao.html> Acesso em: 16/12/12
3. Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Coordenação de Apoio à Gestão Descentralizada. Diretrizes operacionais para os pactos pela vida, em defesa do SUS e de gestão / Ministério da Saúde, Secretaria-Executiva, Coordenação de Apoio à Gestão Descentralizada. - Brasília: Editora do Ministério da Saúde, 2006. 72 p. - (Série A. Normas e Manuais Técnicos)
4. SOUZA M. K.B.; MELO C. M. M. Atuação de enfermeiras nas macrofunções gestoras em saúde. Rev. enferm. UERJ, Rio de Janeiro, 2009 abr/jun; 17(2):198-02. Recebido em: 10.08.2008 - Aprovado em: 12.01.2009. Disponível em: <https://blog.ufba.br/grupogerirenfermagem/files/2011/07/ATUA%C3%87%C3%83O-DE-ENFERMEIRAS-NAS-MACROFUN%C3%87%C3%95ES-GESTORAS-em-sa%C3%BAde.pdf>
5. AARESTRUP, C.; TAVARES, C.M.M. A formação do enfermeiro e a gestão do sistema de saúde. Rev. Eletr. Enf. [Internet]. 2008;10(1):228-234. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v10/n1/v10n1a21.htm> Acesso em: 02/04/14
6. KUSCHNIR, R. C. ; CHORNY, A. H. ; LIRA, A. M. L. Gestão dos sistemas e serviços de saúde. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.
7. FIGUEIREDO, N. M. A.; TONINI, T. SUS e PSF para enfermagem: práticas para o cuidado em saúde coletiva. Ed. Yendis, São Caetano do Sul, São Paulo, 2007.

8. Bardin L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: edições 70, 2011.
9. KAWATA L. S.; MISHIMA S. M.; CHIRELLI M. Q.; PEREIRA M. J. B. O trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família: utilização de ferramentas da gestão. *Texto contexto - enferm.* [serial on the Internet]. 2009 June [cited 2014 Apr 10] ; 18(2): 313-320. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072009000200015&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072009000200015>.
10. WEIRICH C. F.; MUNARI D. B.; MISHIMA S. M.; BEZERRA A. L. Q. O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. *Texto contexto - enferm.* [periódico na Internet]. 2009 Jun [citado 2014 Abr 10] ; 18(2): 249-257. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072009000200007&lng=pt. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-07072009000200007>.
11. Brasil. Portaria No 648/GM, de 28 de março de 2006. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes e normas para a organização da Atenção Básica para o Programa Saúde da Família (PSF) e o Programa Agentes Comunitários de Saúde (PACS). *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, 29 mar 2006. Seção 1.
12. FERNANDES M. C.; BARROS A. S.; SILVA L. M. S.; NÓBREGA M. F. B.; SILVA M. R. F.; TORRES R. A. M. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. *Rev. bras. enferm.* [serial on the Internet]. 2010 Feb [cited 2014 Apr 10] ; 63(1): 11-15. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100002&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100002>.
13. Oliveira F.E.L.; Fernandes S.C.A.; Oliveira L.L.; Queiroz J.C.; Azevedo V.R.C. A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Rev Rene*. 2012; 13(4):834-44. Disponível em: <http://www.revistarene.ufc.br/revista/index.php/revista/article/view/1078>.
14. BARRIOS S. T. G.; PROCHNOW A. G.; FERLA A. A.; BRÊTAS A. C. P. Formação acadêmica e atuação profissional no contexto de um Colegiado de Gestão Regional. *Rev. bras. enferm.* [serial on the Internet]. 2012 Oct [cited 2014 Apr 10] ; 65(5): 815-821. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672012000500015&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672012000500015Brasil>
15. CHAVES L. D. P.; TANAKA O. Y. O enfermeiro e a avaliação na gestão de Sistemas de Saúde. *Rev. esc. enferm. USP* [serial on the Internet]. 2012 Oct [cited 2014 Apr 10] ; 46(5): 1274-1278. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-

62342012000500033&lng=en.
62342012000500033

<http://dx.doi.org/10.1590/S0080->

16. MEDEIROS A. C.; PEREIRA Q. L. C.; SIQUEIRA H. C. H.; CECAGNO D.; MORAES C. L. Gestão participativa na educação permanente em saúde: olhar das enfermeiras. *Rev. bras. enferm.* [serial on the Internet]. 2010 Feb [cited 2014 Apr 10]; 63(1): 38-42. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100007&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672010000100007>

17. Brasil, Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. Gestão participativa e cogestão / Ministério da Saúde, Secretaria de Atenção à Saúde, Política Nacional de Humanização da Atenção e Gestão do SUS. - Brasília: Ministério da Saúde, 2009. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/gestao_participativa_cogestao.pdf Acesso em 16/05/12.

18. XAVIER-GOMES L. M.; BARBOSA T. L. A. Trabalho das enfermeiras-gerentes e a sua formação profissional. *Trab. educ. saúde (Online)*, Rio de Janeiro , v. 9, n. 3, Nov. 2011 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462011000300006&lng=en&nrm=iso>. access on 11 Apr. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/S1981-77462011000300006>

19. GIORDANI J. N.; BISOGNO S. B. C.; SILVA L. A. A. Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário. *Acta paul. enferm.* [serial on the Internet]. 2012 [cited 2014 Apr 10]; 25(4): 511-516. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-21002012000400005&lng=en. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-21002012000400005>.

ANEXOS

Normas para publicação de artigo na Revista de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria

PREPARO DOS MANUSCRITOS

Os trabalhos devem ser encaminhados em documento Microsoft Word 97-2003, fonte Trebuchet MS 12, espaçamento duplo em todo o texto, com todas as páginas numeradas, configurados em papel A4 (210 x 297 mm) e com as quatro margens de 2,5 cm. Redigidos de acordo com o Estilo Vancouver, norma elaborada pelo ICMJE (<http://www.icmje.org>).

Artigos originais: são contribuições destinadas a divulgar resultados de pesquisa científica, original, inédita e concluída. Limite máximo de 20 páginas. No mínimo 10 e no máximo 25 referências.

QUANTO À REDAÇÃO

Redação objetiva, mantendo linguagem adequada ao estudo, bem como ressaltando a terminologia científica condizente. Recomenda-se que o(s) autor(es) busque(m) assessoria linguística profissional (revisores ou tradutores certificados nos idiomas português, inglês e espanhol) antes de submeter(em) os manuscritos que possam conter incorreções ou inadequações morfológicas, sintáticas, idiomáticas ou de estilo. Devem ainda **evitar o uso da primeira pessoa do singular** "meu estudo...", ou da primeira pessoa do plural "percebemos...", pois em texto científico o discurso deve ser impessoal, sem juízo de valor. Os títulos das seções textuais devem ser destacados gradativamente, sem numeração.

ESTRUTURA DO MANUSCRITO

TÍTULOS

Título do artigo (inédito, conciso em até 15 palavras, porém informativo, excluindo localização geográfica da pesquisa e abreviações) nos idiomas português (Título), inglês (Title) e espanhol (Título). Em caso do manuscrito ter origem em tese, dissertação, ou disciplina de programa de pós-graduação, deverá conter asterisco (*) ao final do título e a respectiva informação em nota de rodapé na primeira página. Essa indicação deverá ser informada **somente na última versão** do manuscrito, evitando a identificação da autoria.

Título de seção primária e resumo - maiúsculas e negrito. Ex.: TÍTULO; RESUMO; RESULTADOS.

O abstract e resumen em maiúsculas, negrito e itálico. Ex.: **ABSTRACT; RESUMEN.**

Título de seção secundária - minúsculas e negritas. Princípios do cuidado de enfermagem (seção secundária). Evitar o uso de marcadores ao longo do texto.

RESUMO

Conciso, em até 150 palavras nos três idiomas, elaborado em parágrafo único, acompanhado de sua versão para o Inglês (Abstract) e para o Espanhol (Resumen), começando pelo mesmo idioma do trabalho. Deve ser estruturado separado nos itens: objetivos, método, resultados e considerações finais ou conclusões (todos em negrito). Deverão ser considerados os novos e mais importantes aspectos do estudo que destaquem o avanço do conhecimento na Enfermagem.

DESCRITORES

Abaixo do resumo incluir 3 a 5 descritores segundo o índice dos Descritores em Ciências da Saúde - DeCS (<http://decs.bvs.br>) ou Medical Subject Headings - MESH (<http://www.nlm.nih.gov/mesh/MBrowser.html>). Cada descritor utilizado será apresentado com a *primeira letra maiúscula*, sendo *separados por ponto e vírgula(;*).

Não usar os termos: Palavras-chave, Keywords e Palabras-clave.

Usar: Descritores, Descriptors e Descriptores, respectivamente em português, inglês e espanhol.

INTRODUÇÃO

Deve ser breve, apresentar a questão norteadora, justificativa, revisão da literatura (pertinente e relevante) e objetivos coerentes com a proposta do estudo.

MÉTODO

Indicar os métodos empregados, a população estudada, a fonte de dados e os critérios de seleção, os quais devem ser descritos de forma objetiva e completa. Inserir o número do protocolo e data de aprovação do projeto de pesquisa no Comitê de Ética em Pesquisa. Deve também referir que a pesquisa foi conduzida de acordo com os padrões éticos exigidos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados devem ser descritos em sequência lógica. Quando apresentar tabelas e ilustrações, o texto deve complementar e não repetir o que está descrito nestas. A discussão, que pode ser redigida junto com os resultados, deve conter comparação dos resultados com a literatura e a interpretação dos autores. Quanto à literatura, sugere-se a utilização de referências majoritariamente de artigos e atualizadas (dos últimos cinco anos) e sugere-se, ainda, utilizar artigos publicados na REUFSM.

CONCLUSÃO OU CONSIDERAÇÕES FINAIS

As conclusões ou considerações finais devem destacar os achados mais importantes, comentar as limitações e implicações para novas pesquisas.

CITAÇÕES

Utilizar sistema numérico para identificar as obras citadas. Representá-las no texto com os números correspondentes **sem parênteses e sobrescritos, após o ponto, sem espaço** e sem mencionar o nome dos autores.

Citação sequencial - separar os números por hífen. Ex.: Pesquisas evidenciam que... 1-4

Citações intercaladas - devem ser separadas por vírgula. Ex.: Autores referem que... 1,4,5

Transcrição de palavras, frases ou parágrafo com palavras do autor (citação direta) - devem ser utilizadas aspas na sequência do texto, até três linhas (sem itálico) e referência correspondente conforme exemplo: ^{13:4} (autor e página); com mais de três linhas, usar o recuo de 4 cm, letra tamanho 12 e espaço duplo entre linhas (sem aspas e sem itálico), seguindo a indicação do número correspondente ao autor e à página, em sobrescrito. Supressões devem ser indicadas pelo uso das reticências entre colchetes "[...]" Recomenda-se a utilização criteriosa deste recurso. Ex.: "[...] quando impossibilitado de se autocuidar".^{5:27}

Depoimentos: na transliteração de comentários ou de respostas, seguir as mesmas regras das citações, porém em itálico, com o código que representar cada depoente entre parênteses e após o ponto. As intervenções dos autores ao que foi dito pelos participantes do estudo devem ser apresentadas entre colchetes.

ILUSTRAÇÕES

Poderão ser incluídas até cinco (gráficos, quadros e tabelas), em preto e branco ou colorido, conforme as especificações a seguir:

Tabelas - devem ser elaboradas para reprodução direta pelo editor de layout, inseridas no texto, com a primeira letra da legenda em maiúscula descrita na parte superior, numeradas consecutivamente com algarismos arábicos na ordem em que foram citadas no texto, conteúdo em fonte 12 com a primeira letra em maiúscula, apresentadas em tamanho máximo de 14 x 21 cm (padrão da revista) e comprimento não deve exceder 55 linhas, incluindo título. Não usar linhas horizontais ou verticais internas. Empregar em cada coluna um título curto ou abreviado. Colocar material explicativo em notas abaixo da tabela, não no título. Explicar em notas todas as abreviaturas não padronizadas usadas em cada tabela. Em caso de usar dados de outra fonte, publicada ou não, obter permissão e indicar a fonte por completo.

Figuras (fotografias, desenhos, gráficos e quadros) - devem ser elaboradas para reprodução pelo editor de layout de acordo com o formato da REUFSM, inseridos no texto, com a primeira letra da legenda em maiúscula descrita na parte inferior e sem grifo, numeradas consecutivamente com algarismos arábicos na ordem em que foram citadas no texto. As figuras devem ser elaboradas no programa Word ou Excel e não serem convertidas em figura do tipo JPEG, BMP, GIF, etc.

Símbolos, abreviaturas e siglas - usar somente abreviaturas padronizadas. A não ser no caso das unidades de medida padrão, todos os termos abreviados devem

escritos por extenso, seguidos de sua abreviatura entre parênteses, na primeira vez que aparecem no texto, mesmo que já tenha sido informado no resumo.

- Deve ser **evitada a apresentação** de apêndices (elaborados pelos autores) e anexos (apenas incluídos, sem intervenção dos autores).

- Utilizar itálico para **palavras estrangeiras**.

REFERÊNCIAS

A REUFMS adota os "Requisitos Uniformes para Manuscritos Submetidos a Revistas Biomédicas", publicado pelo Comitê Internacional de Editores de Revistas Médicas. Estilo Vancouver, disponível no site: <http://www.icmje.org> ou <http://www.bu.ufsc.br/ccsm/vancouver.html> (versão traduzida em português).

Na lista de referências, as referências devem ser **numeradas consecutivamente**, conforme a ordem que forem mencionadas pela primeira vez no texto. Portanto, devem ser numeradas e normalizadas de acordo com o **Estilo Vancouver**.

Referencia-se o(s) autor(e)s pelo sobrenome, apenas a letra inicial é em maiúscula, seguida do(s) nome(s) abreviado(s) e sem o ponto.

- Quando o documento possui de um até seis autores, citar todos os autores, separados por vírgula. Quando possui mais de seis autores, citar todos os seis primeiros autores seguidos da expressão latina "*et al*".

- Os **títulos de periódicos** devem ser referidos abreviados, de acordo com o *Index Medicus*: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/sites/entrez?db=journals>.

Para abreviatura dos títulos de periódicos nacionais e latino-americanos, consultar o site: <http://portal.revistas.bvs.br> eliminando os pontos da abreviatura, com exceção do último ponto para separar do ano.

- Com relação à **abreviatura dos meses dos periódicos** - em inglês e alemão, abrevia-se os meses iniciando por maiúsculas; em português, espanhol, francês e italiano, em minúsculas. Ambos serão sem ponto como recomenda o *Estilo Vancouver*.

- Alguns periódicos, como no caso da REUFMS, só possuem publicação online, sendo necessário que sua referência seja sempre organizada conforme exemplo de "**Artigo de revista em formato eletrônico**".