

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

**PARTICIPAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO EM SAÚDE: CONTRIBUIÇÃO  
PARA ENFERMAGEM**

MONOGRAFIA DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ana Cláudia Klein de Almeida de Chaves

Tio Hugo, RS, Brasil

2011

# **PARTICIPAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO EM SAÚDE: CONTRIBUIÇÃO PARA ENFERMAGEM**

Ana Cláudia Klein de Almeida de Chaves

Monografia apresentada 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 Msc. Marcio Rossato Badke

Tio Hugo, RS, Brasil

2011

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 a  
Monografia de Conclusão de Curso

**PARTICIPAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO EM SAÚDE: CONTRIBUIÇÃO  
PARA ENFERMAGEM**

elaborada por  
Ana Cláudia Klein de Almeida de Chaves

como requisito parcial para obtenção do grau de  
Especialista

Comissão Examinadora

---

Marcio Rossato Badke, Msc.  
(Presidente/Orientador – UFSM/ CESNORS)

---

Andressa Andrade, Msc.  
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

---

Susane Flôres Cosentino, Msc.  
(Membro da Banca - UFSM/CESNORS)

Tio Hugo, 2 de julho de 2011.

Monografia de Especialização  
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Organização Pública em Saúde  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Centro de Educação Superior Norte do Rio  
Grande do Sul (CESNORS).

PARTICIPAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO EM SAÚDE: CONTRIBUIÇÃO  
PARA ENFERMAGEM

AUTORA: ANA CLÁUDIA KLEIN DE ALMEIDA DE CHAVES

ORIENTADOR: MARCIO ROSSATO BADKE

Data e Local da Defesa: Tio Hugo, 2 de julho de 2011.

**RESUMO:** A área da gestão cresce no Brasil e em conjunto a gestão em saúde, estando nela inserida o profissional enfermeiro. Dessa forma este artigo objetiva identificar o papel do profissional enfermeiro na gestão em saúde. A metodologia utilizada neste trabalho é exploratória por se tratar de um levantamento bibliográfico, realizado na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) nas bases de dados SCIELO e LILACS. A pesquisa on-line foi realizada em Maio de 2011, sendo a limitação temporal da publicação dos artigos do ano de 2006 à maio de 2011. Foi trabalhado com um total de 08 artigos e para a análise destes, foram elencadas as seguintes variáveis de caracterização: título do artigo, tipo de pesquisa/metodologia, nome do periódico e ano de publicação, objetivo da pesquisa e os resultados encontrados. Após, os artigos foram analisados sobre a temática: participação do enfermeiro na gestão em saúde. Conclui-se, que cabe ao enfermeiro perceber que além de sua capacidade técnica e assistencial, hoje é necessário também o entendimento político para desenvolver a função de gestor. Nesse estudo, ficou evidente a necessidade de uma reflexão, por parte dos profissionais enfermeiros envolvidos de uma forma ou outra na gestão em saúde, sobre as suas reais funções, atribuições e a importância destas no desenvolvimento da gestão em saúde.

**Descritores:** Gestão em saúde. Papel do enfermeiro.

**SUMMARY:** The management area and specifically health management is growing in Brazil, and this is the area of the professional nurse. This article aims to identify the role of the nurse in health management. The methodology used in this study is exploratory, because it is a literature review, held in the Virtual Health Library (VHL) in databases SCIELO and LILACS. The online survey was conducted in May 2011, having as temporal limitation the publication of articles from 2006 to May 2011. The article worked with a total of eight articles and for the analysis were listed the following descriptive variables: the article title, type of research / methodology, journal name and year of publication, study objective and the results. Thereafter, these articles were analyzed according to the theme: participation of nurses in health management. We conclude that it is up to the nurse to realize that beyond their capacity and technical assistance, now it is also necessary a political understanding to develop the role of manager. In this study it was evident the need for reflection on the part of nurses involved in one way or another in health management on their actual duties, responsibilities and their importance in the development of health management.

Describers: Health management Nurse's role.

**RESUMEN:** El área de gestión está creciendo en Brasil y unificar la administración de la salud, al tiempo que entró la enfermera profesional. Así, este artículo tiene como objetivo identificar el papel de la enfermera en la gestión de la salud. La metodología utilizada en este estudio es exploratorio porque se trata de una revisión de la literatura, que se celebró en la Biblioteca Virtual en Salud (BVS) en bases de datos SciELO y LILACS. La encuesta online fue realizada en mayo de 2011, siendo la limitación temporal de la publicación de artículos de 2006 y mayo de 2011. Se trabajó con un total de 08 artículos y análisis de estos se enumeran las variables descriptivas siguientes: el título del artículo, el tipo de investigación / metodología, nombre de la revista y año de publicación, el objetivo del estudio y los resultados. Después de los artículos fueron analizados sobre el tema: la participación de las enfermeras en la gestión de la salud. Llegamos a la conclusión de que corresponde a la enfermera para darse cuenta de que más allá de sus capacidades y asistencia técnica, es ahora también la comprensión política necesaria para desarrollar el papel de manager. En este estudio se hizo evidente la necesidad de una reflexión por parte de las enfermeras que participan en una u otra manera en la gestión de la salud en sus funciones actuales, las responsabilidades y su importancia en el desarrollo de la gestión de la salud.

Palabras clave: Gestión de La salud. Papel de La enfermea.

## SUMÁRIO

Resumo .....	04
Abstract .....	05
Resumen .....	05
Introdução .....	07
Metodologia .....	09
Análise e discussão dos dados.....	10
Considerações Finais.....	16
Referências.....	17

# PARTICIPAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO EM SAÚDE: CONTRIBUIÇÃO PARA ENFERMAGEM

Autora: ANA CLÁUDIA KLEIN DE ALMEIDA DE CHAVES<sup>1</sup>

Orientador: MARCIO ROSSATO BADKE<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. Enfermeira, pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ-. Pós graduanda do curso de Especialização em Gestão de Organizações Públicas em Saúde, pela Universidade Federal de Santa Maria, programa Universidade Aberta do Brasil (UAB). e-mail: [anac\\_klein@yahoo.com.br](mailto:anac_klein@yahoo.com.br).

<sup>2</sup>. Enfermeiro Professor Assistente do Departamento de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria/ CESNORS. Especialista em Saúde Pública. Mestre em Enfermagem pelo PPGEnf/ UFSM. Membro do Grupo de Pesquisa “Cuidado Saúde Enfermagem”. Professor do curso de especialização em “Gestão de Organizações Públicas em Saúde” pela Universidade Federal de Santa Maria, programa Universidade Aberta do Brasil (UAB). e-mail: [marciobadke@yahoo.com.br](mailto:marciobadke@yahoo.com.br).

## INTRODUÇÃO

A área da gestão cresce no Brasil e em conjunto a gestão em saúde, estando nela inserida o profissional enfermeiro. A organização da Enfermagem na Sociedade Brasileira tem seu início no período colonial. A profissão surge como uma simples prestação de cuidados às pessoas doentes, sendo realizado nesta época por escravos nos domicílios. <sup>1</sup>

A Enfermagem exercida nas primeiras Santas Casas tinha um cunho prático, essa situação continuou até o início do século XX, onde a Enfermagem era exercida em bases puramente empíricas. A criação das primeiras Escolas de Enfermagem no Brasil ocorreu na virada deste século, tendo impulso após 1923. A partir daí o número de escolas de enfermagem crescem e se espalham pelo país, em especial nas décadas de 30,40 e 50. <sup>2</sup>

Assim as escolas de enfermagem evoluem e aumenta a necessidade deste profissional na sociedade, tendo em vista toda a evolução dos sistemas de saúde e a multiplicidade de serviços e atividades direcionadas ao enfermeiro. Sendo também agregado às atribuições do enfermeiro a arte de gerir, visto que o enfermeiro é o profissional geralmente responsável por gerenciar inúmeros serviços de saúde, como as unidades hospitalares, as unidades básicas de saúde e em alguns casos atuando como gestor municipal de saúde.

A gestão em saúde vem crescendo e, cada vez mais, se exige dos profissionais que sejam capazes de unir o fazer com o pensar e o planejar. O gestor em saúde é o responsável por coordenar equipes, avaliar, auditar, ensinar, planejar, organizar, acompanhar e articular, gerenciando desta maneira os serviços de saúde. Para ocupar o cargo de gestor em saúde é necessário que este profissional tenha envolvimento e responsabilização por tal função, pois a gestão em saúde surge com a missão de organizar o serviço de saúde como um todo.

Portanto, este estudo justifica-se, ao se entender a importância do profissional enfermeiro na gestão em saúde, pois além de todas as funções assistenciais com o paciente que são de responsabilidade deste profissional, há também a responsabilidade pela gerência, estando incluído nesta função todo o funcionamento de todo serviço de saúde, como por exemplo, coordenação de recursos humanos, gerência de materiais, equipamentos e custos.

Dessa maneira, para fundamentar novas pesquisas, decidiu-se realizar um levantamento bibliográfico, com o objetivo de identificar o papel do profissional enfermeiro na gestão em saúde.



## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste trabalho é exploratória por se tratar de um levantamento bibliográfico. As pesquisas exploratórias possibilitam aumentar a experiência do investigador acerca de um determinado problema. O investigador parte de um pressuposto e amplia seu conhecimento para em seguida planejar uma pesquisa descritiva.<sup>3</sup>

Este estudo foi realizado na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Scientific Electronic Library Online (SCIELO). A pesquisa on-line foi realizada em Maio de 2011, sendo a limitação temporal da publicação dos artigos 2006 à maio de 2011.

A busca on-line foi feita na base de dados LILACS, utilizando os descritores “gestão em saúde” AND “papal do enfermeiro” no formulário avançado, tendo 02 artigos como resultados. A segunda busca foi realizada a partir de documentos relacionados aos artigos da primeira pesquisa na Base de dados LILACS, onde se obteve 30 artigos no total.

Devido ao número pequeno de artigos encontrados relacionados ao tema, foi necessário realizar uma terceira busca no SCIELO no método integrado de palavras com as palavras “gestão” AND “saúde” AND “enfermagem”, em todos os índices e pesquisa no Brasil onde foram encontrados 41 artigos.

Os critérios adotados para a seleção das produções foram os seguintes: artigos publicados nos últimos cinco anos e que abordassem temas relacionados ao papel do enfermeiro na prática da gestão em saúde. Para o refinamento desta pesquisa foi realizada a seleção dos artigos, cujos títulos estivessem de alguma forma relacionados com o objetivo deste estudo, sendo descartados os que não contemplavam os objetivos da pesquisa. Neste refinamento ficamos com um total de 08 referências (QUADRO 1).

Portanto a escolha da base de dados LILACS e SCIELO da BVS para realizar a pesquisa deste estudo, se justifica por esta ser uma biblioteca virtual que representa um espaço de socialização e divulgação de produções científicas de qualidade, além de contemplar outras bases de dados virtuais, reconhecidas na comunidade científica, as quais podem ser acessadas através do endereço eletrônico [www.bvs.br](http://www.bvs.br).

## **ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS:**

A partir desta análise bibliográfica entende-se por gestão em saúde não somente a prática desenvolvida pelo secretário municipal de saúde, e sim gestão em um conceito mais amplo, onde o gestor é o responsável pela gerência e coordenação de programas, serviços, atividades ou do próprio sistema de saúde. Partindo do princípio de que a gestão local do Sistema Único de Saúde (SUS), só se torna possível com a integração entre o poder executivo municipal e os demais atores gestores, pois a partir do momento em que a gestão do SUS passa a ser compartilhada será realizada por gestores e co-gestores<sup>B4</sup>.

Assim, a prática de gestão em saúde revela-se um desafio principalmente para os profissionais enfermeiros, que tem sobre si a responsabilidade de gerir sistemas e serviços de saúde. Entendendo que a gestão pública da saúde não é realizada apenas por quem está na gerência, e sim por um conjunto de atores que assumem cargos técnicos e assistenciais, confirmando a idéia de que a gestão não se faz de forma isolada e sim por um conjunto envolvendo profissionais de diferentes funções gestoras<sup>A5</sup>.

Também é importante ressaltar que o SUS é definido como um conjunto de ações e serviços de saúde prestados por órgãos e instituições públicas federais, estaduais e municipais, da administração direta e indireta e das fundações mantidas pelo Poder Público<sup>6</sup>.

Uma das diretrizes do SUS é a descentralização político-administrativa, com direção única em cada esfera de governo, com ênfase na descentralização dos serviços para os municípios e na regionalização e hierarquização da rede de serviços de saúde, aumentando assim a responsabilidade da gestão em saúde nos municípios, requerendo dessa forma cada vez mais profissionais e gestores cientes de suas responsabilidades e competências<sup>6</sup>.

Para análise e discussão dos resultados foi construído um quadro, denominado QUADRO 1, contendo os títulos dos artigos, o tipo de pesquisa e a metodologia empregada, os nomes dos periódicos e seus respectivos anos de publicação, também constam no quadro os objetivos da pesquisa e os resultados encontrados a partir da realização da mesma. Os artigos foram identificados com letras de A a H, além disso com números que correspondem a ordem de citações do texto, conforme pode ser visualizado a seguir:

Nº	TÍTULO DO ARTIGO	TIPO DE PESQUISA/METODOLOGIA	PERIÓDICO E ANO DE PUBLICAÇÃO	OBJETIVO DA PESQUISA	RESULTADOS ENCONTRADOS
A 5	Atuação de Enfermeiras nas Macro funções Gestoras em Saúde	Estudo de caso único de abordagem qualitativa do tipo exploratória	Revista de Enfermagem, UERJ, Rio de Janeiro. Abr/jun. 2009	Analisar a atuação das enfermeiras nas macro funções gestoras em saúde.	O estudo aponta para as macrofunções gestoras de <i>Formulação de política;</i> <i>Financiamento e Coordenação, regulação, controle e avaliação das ações</i> uma atuação limitada das enfermeiras e pouca participativa. Na macrofunção de <i>Prestação direta de ações e serviços</i> a atuação das enfermeiras revela-se pela inserção no programa saúde da família, unidades básicas de saúde e policlínicas, onde desenvolvem ações de assistência, embora algumas dificuldades para a garantia de atenção integral limitem suas práticas.
B 4	A participação política de enfermeiras na gestão do SUS em nível municipal	Estudo qualitativo e exploratório	Texto & Contexto Enfermagem, Vol. 16, nº. 3. Jul/set. 2007	Analisar a participação política da enfermeira na gestão compartilhada	As enfermeiras entrevistadas vinculam sua participação política ao compromisso técnico, não percebendo que esta também é exercida em outros momentos, como por exemplo, em negociações e acordos. Se faz necessário que a enfermeira reconheça a sua participação política no desempenho de suas funções gestoras, pois o que constatamos neste estudo é que ela mesmo não as valorizando desenvolve ações políticas importantes na consolidação do SUS.
C 7	Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem	Reflexão	Revista Brasileira de Enfermagem, Vol. 63, nº. 02 Mar/abr. 2010	Reflexão sobre tese de doutorado, na qual foi realizada uma abstração da teoria descrita por autores especialistas na temática e uma transposição para a prática da gestão por competência em Enfermagem.	Os pacientes e seus familiares parecem desconhecer seus direitos, as informações que deveriam receber durante sua internação hospitalar, mostrando-se pouco questionadores. Por outro lado a equipe de Enfermagem parece mostrar-se incomodada quando o doente e sua família reivindicam. Os programas de qualidade, os setores de educação continuada dos serviços de saúde, juntamente com seus gestores, têm a responsabilidade de acolher o cliente diferenciando-o como usuário em potencial, promovendo seu encantamento e sua fidelização. É preciso um trabalho inovador que possa adaptar-se às mudanças observadas e atualizadas no dia-a-dia, em que o enfoque passa ser o cliente, a semelhante busca da qualidade, com satisfação e excelência no atendimento e na assistência às suas necessidades. As ações não voltadas para o cliente levam o enfermeiro a perder o foco mais importante na sua liderança que são o cuidar, o observar e o humanizar.
D 8	Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual.	Revisão bibliográfica	Revista Brasileira de Enfermagem, Vol. 62, nº. 06 Nov/Dez. 2009	Refletir sobre as competências gerenciais do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital humano nas organizações de saúde	Verificou-se que o maior percentual do capital humano de uma organização de saúde é responsável pela prática assistencial e gerencial de enfermagem, uma vez que o cuidado é o núcleo da competência e parte constituinte da equipe. Os Enfermeiros deverão estar preparados para avaliar os recursos tecnológicos, organizacionais e humanos exigidos para a criação e a gestão do conhecimento, como também desenvolver competências conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para planejar, organizar, dirigir e controlar a gestão do conhecimento nas organizações de seu capital humano.

E 9	Gerenciamento de enfermagem e administração de organizações do terceiro setor	Revisão bibliográfica	Revista Brasileira de Enfermagem, Vol. 59, nº. 06 Nov/Dez. 2006	Traçar uma revisão da literatura sobre o gerenciamento das organizações do terceiro setor, refletindo sua interface com a Enfermagem.	Os resultados permitiram apresentar os comentários em três enfoques: Atualidades e Tendências, O Terceiro Setor no Brasil e O Gerenciamento em Enfermagem.  À medida que as organizações do Terceiro Setor crescem na área saúde e social, surge à necessidade de uma pessoa para organizar as suas atividades essa pessoa tem o perfil de um gerente, de um administrador, como o enfermeiro. Estes precisam ter habilidades responsabilidades específicas. É freqüentemente dito que os gestores de enfermagem no Terceiro Setor devem possuir um contato real com a missão da organização, devem ter <i>feeling</i> político.  É esperado que o enfermeiro seja capaz de desempenhar um papel de gerenciador do trabalho, dentro de uma perspectiva participativa, onde o objetivo é atingido pelo esforço de todos e não mais pela a união de esforços individuais.
F 10	Apropriação e uso de conhecimentos de gestão para a mudança de cultura na enfermagem como disciplina	Reflexão	Texto & Contexto - Enfermagem, Vol. 15, nº. 3. Jul/set. 2006	Refletir acerca da possibilidade do uso de conhecimentos de gestão no processo do trabalho em saúde.	É necessário que, na Enfermagem, propiciem-se aos trabalhadores possibilidades para criar/desenvolver/usar novas ferramentas e tecnologias de gestão. Os trabalhadores necessitam se preocupar em melhorar a estrutura da produção do trabalho, na tentativa de poder apresentar formas de ser e agir mais adequadas aos processos e à profissão. Formulações absolutamente adequadas não existem, porque as variáveis são infinitas e inconstantes. Contudo, o importante é que é dado ao ser humano o poder de exercer autonomia e de construir o novo. Apropriar-se e utilizar conhecimentos acerca das diferentes formas de gerenciar o processo de produção no trabalho apresenta-se, como uma importante estratégia capaz de propiciar mudanças da cultura profissional e o desenvolvimento da Enfermagem como disciplina.
G 11	Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem	Atualização	Revista Brasileira de Enfermagem Vol. 61, nº. 02 Mar/abr. 2008	Identificar as principais competências para otimizar o desempenho do enfermeiro.	A criatividade é fundamental na obtenção de propostas para o aprimoramento organizacional; para que sejam encontradas alternativas de solução para problemas, conflitos e dificuldades pontuais e freqüentes entre gestores; e para que se possibilite às pessoas encontrar novos padrões diante de situações inesperadas.  A educação para o pensamento criativo é o primeiro passo para a melhora do nível de inovação nas organizações. Trata-se de uma ferramenta estratégica do processo de gestão e um diferencial para o enfermeiro no gerenciamento da equipe, que ao criarem ou inovarem se surpreenderão com seu potencial.
H 12	Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de enfermagem	Revisão bibliográfica	Acta paulista de enfermagem Vol. 22, nº. 6 Nov/dez. 2009	Identificar se os enfermeiros do Brasil têm conhecimento das políticas e tecnologias de gestão nos serviços de	Os enfermeiros apresentam grande potencial para articular os serviços de saúde, possuem competência técnica no exercício profissional, porém, ainda apresentam-se frágeis politicamente, o que limita a sua autonomia profissional e os torna, muitas vezes, ainda subordinados a outros profissionais.  A concepção de tecnologia é percebida como elemento essencial para a organização dos serviços em saúde, e o envolvimento, a disponibilidade, a responsabilidade e a firmeza no desempenho do

				saúde e enfermagem	trabalho técnico são apontados como razões da escolha dos enfermeiros para a ocupação das funções gestoras. A integralidade e a descentralização dos serviços requerem, que o enfermeiro esteja envolvido, se instrumentalize e esteja preparado e comprometido, a fim de que desenvolva as suas diferentes habilidades, capacidades e competências, não apenas técnicas, mas também políticas, tecnológicas e de gestão.
--	--	--	--	--------------------	---

QUADRO 1: Título dos artigos, ano de publicação, periódico de publicação, objetivos e resultados encontrados. Org: CHAVES, Ana Cláudia Klein de Almeida, 2011.

Conforme o Quadro 1, quanto ao ano de publicação dos artigos, o ano de 2009 foi o que teve maior publicação com um total de três artigos (A5, D8 e H12), depois 2006 com dois (E9 e F10), 2007, 2008, 2010 com um cada (B4, G11 e H12 respectivamente), sendo que no primeiro semestre de 2011 teve uma lacuna nas publicações com a temática deste estudo nos bancos de dados pesquisados.

Quanto ao tipo de pesquisa e metodologia, três artigos seguiram a revisão bibliográfica (D8, E9 e H12), dois artigos a metodologia de reflexão (C7 e F10), um artigo do tipo qualitativo e exploratório (B4), um artigo de atualização (G11) e um artigo de estudo único qualitativo e exploratório (A5).

Quanto ao periódico de publicação, a Revista Brasileira de Enfermagem, publicou 4 dos artigos analisados (C7, D8, E9 e G11). Após a Revista Texto & Contexto Enfermagem publicou dois artigos (B4 e F10), sendo encontrados um artigo na Revista de Enfermagem da UERJ (A5) e outro na Acta Paulista de Enfermagem (H12).

Referente aos objetivos, todos os artigos alcançaram o seu objetivo proposto, pois abordam de maneira clara a participação ou não, dos enfermeiros na gestão em saúde, em diferentes serviços de saúde.

Nesta análise percebe-se que no atual contexto do sistema de saúde, a participação do enfermeiro na gestão deste torna-se essencial, por este ser um profissional formado na área da saúde e responsável por disseminar as políticas de saúde para a equipe que gerencia, objetivando assim a otimização do cuidado e também dos recursos humanos e financeiros. De acordo com o artigo A5:

“A enfermeira, entre os diversos profissionais da saúde, tem assumido crescentemente cargos de direção e gerência. Além disso, é a profissional que no seu processo de trabalho gere recursos que garantem o atendimento prestado pelo pessoal de enfermagem e por outros profissionais. É também a enfermeira o profissional que assume a supervisão dos agentes comunitários de saúde e da equipe de enfermagem, o que a obriga a um envolvimento com a maioria da equipe de saúde do serviço, condição que a faz ficar a par do funcionamento geral e dos problemas que emergem no cotidiano”.

Através da leitura do texto do artigo C7, que faz uma reflexão objetivando o foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem e do artigo D8 que fala sobre as competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual, entende-se que a gestão em Enfermagem seja um conjunto de atividades gerenciais e assistenciais, que são caracterizadas pelo exercício da liderança, de tal modo que a influência atinja todos os liderados, ressaltando que na liderança de gestão o enfermeiro também é um líder da gestão de pessoas na medida em que interage com a equipe de trabalho.

Entretanto, os artigos F10 e G11 consideram que a gestão deve acontecer de uma forma participativa, onde todos os membros da equipe têm espaço, colaborando com este pensamento o artigo F10 nos diz que:

“...gerenciar é dar possibilidade a todos de participar, no encontro de problemas e soluções, interligando-se. Ninguém é mais preponderante ou importante. Neste mundo coletivo, cada indivíduo possui conhecimentos próprios, formas próprias de pensar e agir e que precisam interagir com os outros membros da equipe de trabalho, em busca do desenvolvimento de produtos e serviços de melhor qualidade”.

Pois, o trabalho de gestão participativa abre portas para a inovação e a criatividade necessária aos serviços atuais, o artigo G11 revela que nos serviços de saúde “Deve-se procurar sair do trabalho solitário para o solidário, fazendo assim a inclusão de todos, pois a idéia criativa pode surgir de qualquer nível hierárquico”.

Entretanto apesar de se reconhecer no enfermeiro um ator essencial na gestão em saúde, percebe-se que ainda há uma limitação para este atuar como gestor, conforme cita o artigo H12 “...a fragilidade política fica evidente na participação desvinculada da Enfermeira frente à construção das políticas de saúde...”.

Ainda referente a leitura realizada do artigo H12 observa-se que:

“...o fato das enfermeiras atribuírem a conquista do seu espaço na gestão local do SUS somente ou principalmente ao seu poder técnico... evidencia-se que a potencialidade do(a) enfermeiro(a) situa-se apenas na sua capacidade técnica, com maior domínio no controle e um poder político exercido de forma alienada, que torna este profissional subordinado a patamares hierárquicos superiores, ou até mesmo a outros profissionais do mesmo nível...”.

Porém identifica-se como fator imprescindível, para o desenvolvimento de habilidades políticas e também para o próprio reconhecimento da importância do profissional enfermeiro no desempenho das atividades de gestão em saúde, a necessidade de que o profissional enfermeiro se reconheça como sujeito dos acontecimentos e dessa forma promova a democratização do poder através de sua participação consistente.<sup>B4</sup>

Pois o enfermeiro já é um profissional habilitado para desenvolver atividades assistenciais e técnicas, e cada vez mais vem sendo habilitado para realizar a gestão do serviço de saúde de forma integrada, pensando e gerenciando o todo, sendo detentor do

conhecimento específico para atuar na gestão, pois “o gestor, concebido como trabalhador com o conhecimento, a habilidade e a atitude, aplica e cria as condições para resolver problemas específicos das organizações...”<sup>E9</sup>.

Sendo assim, cabe ao enfermeiro perceber que além de sua capacidade técnica e assistencial, hoje é necessário que também possua capacidade política para desenvolver a função de gestor. É esperado que este profissional seja capaz de desempenhar um papel de gerenciador do trabalho, pensando em uma gestão participativa, onde o objetivo não é resolver todos os problemas e sim identificar estes e viabilizar pelo esforço de todos a solução destes.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As pesquisas envolvendo o enfermeiro como gestor em saúde ainda são poucas, apesar deste desenvolver esta atividade em praticamente todos os serviços de saúde, seja responsável pela gerência e coordenação de programas, serviços, atividades ou do próprio sistema de saúde.

Percebe-se que falta ainda que o profissional enfermeiro assuma seu papel de gestor e reconheça a importância de tal função, participando ativamente da gestão, sendo responsável por coordenar, avaliar, auditar, ensinar, planejar, organizar, acompanhar e articular os serviços e equipes que gerência.

Nesse estudo, ficou evidente a necessidade de uma reflexão, por parte dos profissionais enfermeiros envolvidos de uma forma ou de outra na gestão em saúde, sobre as suas reais funções, atribuições e a importância destas no desenvolvimento da gestão em saúde.

O desafio está em desenvolver a capacidade de gerir, através de atividades educativas permanentes e de sensibilização entre os profissionais da saúde, referente à importância de realizar atividades que contribuam para o desenvolvimento da gestão em saúde como um todo e não somente tecnicamente.

Faz-se necessário que o enfermeiro, reconheça a sua participação política no desempenho de suas funções gestoras, e de a devida importância a esta função que já desenvolve, mesmo que, na maioria das vezes, com pouco reconhecimento.



## REFERÊNCIAS

- 1- **História da Enfermagem** Ref. Conselho Regional de Enfermagem do RJ, disponível em <http://www.medicinaintensiva.com.br/enfermagem-historia.htm#H> acessado em 28/05/2011.
- 2- Medeiros, M; Tipple, AFV; Munari, DB. **A expansão das escolas de enfermagem no Brasil na primeira metade da século XX.** Rev. Eletr. Enf. [Internet] 2008; disponível em [http://www.fen.ufg.br/revista/revista1\\_1/Escolenf.html](http://www.fen.ufg.br/revista/revista1_1/Escolenf.html), acessado dia 08/06/2011.
- 3- Triviños, NA. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: alguns temas no desenvolvimento de uma pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- 4- Melo, CMM; Santos, TA. **A participação política de enfermeiras na gestão do Sistema Único de Saúde em nível municipal.** Texto & Contexto – enferm. Vol 16 nº 3, Florianópolis, jul/set 2007.
- 5 – Souza, MKB; Melo, CMM. **Atuação de enfermeiras nas macrofunções gestoras em saúde.** Rev. enferm. UERJ, Rio de Janeiro, abr/jun 2009; 17(2):198-02.
- 6 – Brasil, **LEI Nº 8.080, DE 19 DE SETEMBRO DE 1990.** disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8080.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8080.htm), acessado em 28/05/2011.
- 7 - Ruthes, RM; Feldeman, LB; Cunha, ICKO. **Foco no cliente: ferramenta essencial na gestão por competência em enfermagem.** Rev. Bras. Enferm. Vol. 63, nº. 2. Brasília mar/abr 2010.
- 8 - Ruthes, RM; Feldeman, LB; Cunha, ICKO. **Competências do enfermeiro na gestão do conhecimento e capital intelectual.** Rev. Bras. Enferm. Vol. 62, nº. 6. Brasília nov/dez 2009.
- 09 - Ruthes, RM; Feldeman, LB; Cunha, ICKO. **Gerenciamento de Enfermagem e administração das organizações do Terceiro Setor.** Rev. Bras. Enferm. Vol. 59, nº. 6. Brasília nov/dez 2006.
- 10 - Svaldi, JSD; Filho, WDL; Gomes, GC. **Apropriação e uso de conhecimentos de gestão para a mudança de cultura na enfermagem como disciplina.** . Texto & Contexto – enferm. Vol 15 nº 3, Florianópolis, jul/set 2006.
- 11 - Feldeman, LB Ruthes, RM; Feldeman, LB; Cunha, ICKO. **Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem.** Rev. Bras. Enferm. Vol. 61, nº. 2. Brasília mar/abr 2008.
- 12 - Lopes, MMB; Carvalho, JN; Backes, MTS; Erdmann, AL; Meirelles, BHS. **Políticas e tecnologias de gestão em serviços de saúde e de enfermagem.** Acta paul. enferm. vol.22 no.6 São Paulo Nov./Dec. 2009