



## ATIVIDADES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO E O PROCESSO DE TRABALHO EM GRUPO NA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA

### ARTIGO DE REVISÃO

DETTMER, Jacqueline Alves Borba de Oliveira<sup>1</sup>

DETTMER, Jacqueline Alves Borba de Oliveira. **Atividades gerenciais do enfermeiro e o processo de trabalho em grupo na estratégia de saúde da família.**

Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 08, Ed. 07, Vol. 03, pp. 134-144. Julho de 2023. ISSN: 2448-0959, Link de acesso:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/saude/estrategia-de-saude>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/saude/estrategia-de-saude

### RESUMO

O enfermeiro atua como intermediador dos profissionais no gerenciamento de conflitos, e deve orientar quanto a soluções para os devidos problemas que acontecem na unidade, analisando-os de acordo com cada necessidade. Evidenciar por meio da literatura as atividades gerenciais do enfermeiro e o processo de trabalho em grupo na Estratégia de Saúde da Família. Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. A busca dos trabalhos envolvidos na pesquisa foi realizada nas seguintes bases de dados: SCIELO, LILACS, BDNF E MEDLINE, a partir dos descritores em ciências da saúde: “Estratégia saúde da família”, “Enfermagem”, “Equipe multiprofissional” e “Gerência em saúde”. Os critérios de inclusão foram: publicados no período entre 2016 e 2023, cujo acesso ao periódico era livre aos textos completos, artigos em idioma português, inglês e espanhol e relacionados à temática. Critérios de exclusão foram: artigos duplicados, incompletos, resumos, resenhas, debates, artigos publicados em anais de eventos e indisponíveis na íntegra. O gerenciamento de enfermagem é caracterizado por ser um processo de tomada de decisões, que se diferencia de acordo com a autonomia que esse profissional tem, assim como a relação com a equipe e as regras da instituição de saúde. O presente estudo demonstrou que a ESF é um local de grande importância para que o enfermeiro tenha autonomia em suas atividades gerenciais e com as atividades em grupo que são planejadas pela equipe.

Palavra-chave: Estratégia saúde da família, Enfermagem, Equipe multiprofissional, Gerência em saúde.



## 1. INTRODUÇÃO

O uso das práticas e do trabalho em grupo são usados na Atenção Primária à Saúde (APS) como forma de concretizar o vínculo da equipe com os usuários, a fim de realizarem ações de promoção da saúde e reorientação dos serviços propostos pelo Ministério da Saúde. São responsáveis pela racionalização do trabalho dos profissionais e planejamento das ações e serviços de saúde que acontecem na atenção básica (NOGUEIRA *et al.*, 2016).

Na Estratégia Saúde da Família (ESF), o Ministério da Saúde (MS) passou a exigir que o trabalho em grupo seja realizado de forma multiprofissional, em que a composição mínima: médico generalista ou especialista em saúde da família, enfermeiro generalista ou especialista em saúde da família, auxiliar ou técnico de enfermagem e agente comunitário da saúde (ACS) (DA SILVA *et al.* 2016). A equipe multiprofissional é a via para cumprir o cuidado integral em saúde, e garantir flexibilidade na divisão do trabalho, maior autonomia dos profissionais por meio da articulação dos diversos saberes (BACKES *et al.*, 2016).

De acordo com Feldhaus *et al.* (2016), no trabalho multiprofissional torna-se indispensável a convivência entre os profissionais. Uma das propostas do SUS é a resolução de conflitos por meio do trabalho em grupo, pois os conflitos dentro da equipe prejudicam o atendimento e tratamento aos usuários, e conseqüentemente o funcionamento da ESF (NOVO, 2015).

O enfermeiro atua como intermediador dos profissionais no gerenciamento de conflitos, e deve orientar quanto a soluções para os devidos problemas que acontecem na unidade, analisando-os de acordo com cada necessidade (ALMEIDA *et al.*, 2015). As dificuldades dos enfermeiros nos cargos de gerência estão relacionadas com as ações corretas que devem ser feitas em cada situação ocorrida. Uma delas é da formação profissional focada nos cuidados assistenciais, e falta de capacitação para ações gerenciais (NORA; ZOBOLI; VIEIRA, 2015).



As atividades gerenciais do enfermeiro consistem na busca de soluções de conflitos e planejamento dos programas de saúde pública, articulando de forma integrada. Dentre elas está a busca de atendimento a gestantes, idosos, crianças dentre outros. Destacando que as legislações vigentes devem ser dominadas pelo enfermeiro (MENDES *et al.*, 2022).

O gerenciamento em enfermagem é compreendido por ser um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que mostram o alto desempenho que o enfermeiro tem de gerenciar (MENDES *et al.*, 2022). O enfermeiro gerente tem o importante papel de coordenar as equipes multiprofissionais, este encontra dificuldades em colocar em prática a multiprofissionalidade, pois encontra equipes diferentes para coordenar das que aprendeu em sua graduação (MORENO *et al.*, 2015).

O enfermeiro líder é a fonte central de comunicação, e também é o responsável pela organização do processo de trabalho em grupo. A liderança deve estar presente em todos os momentos e situações (MARQUIS; HUSTON, 2015).

Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo evidenciar por meio da literatura as atividades gerenciais do enfermeiro e o processo de trabalho em grupo na estratégia de saúde da família.

## **2. MATERIAL E MÉTODOS**

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. De acordo com Ercole, Melo e Alcoforado (2014), a revisão integrativa é considerada um método de estudo cuja sua finalidade é sintetizar os resultados que são obtidos nas pesquisas sobre um determinado tema ou questão de maneira elaborada, ordenada e com abrangência.

As etapas de produção da revisão integrativa foram compostas pela escolha da temática, questão norteadora, amostragem e categorização dos estudos.

Diante disso, a pergunta norteadora deste estudo foi construída por meio da estratégia PICO, sendo P= População, I= Interesse, Co= Contexto. Assim, foi formulada a



seguinte proposição: “O que a literatura aborda acerca das as atividades gerenciais do enfermeiro e o processo de trabalho em grupo na estratégia de saúde da família?”

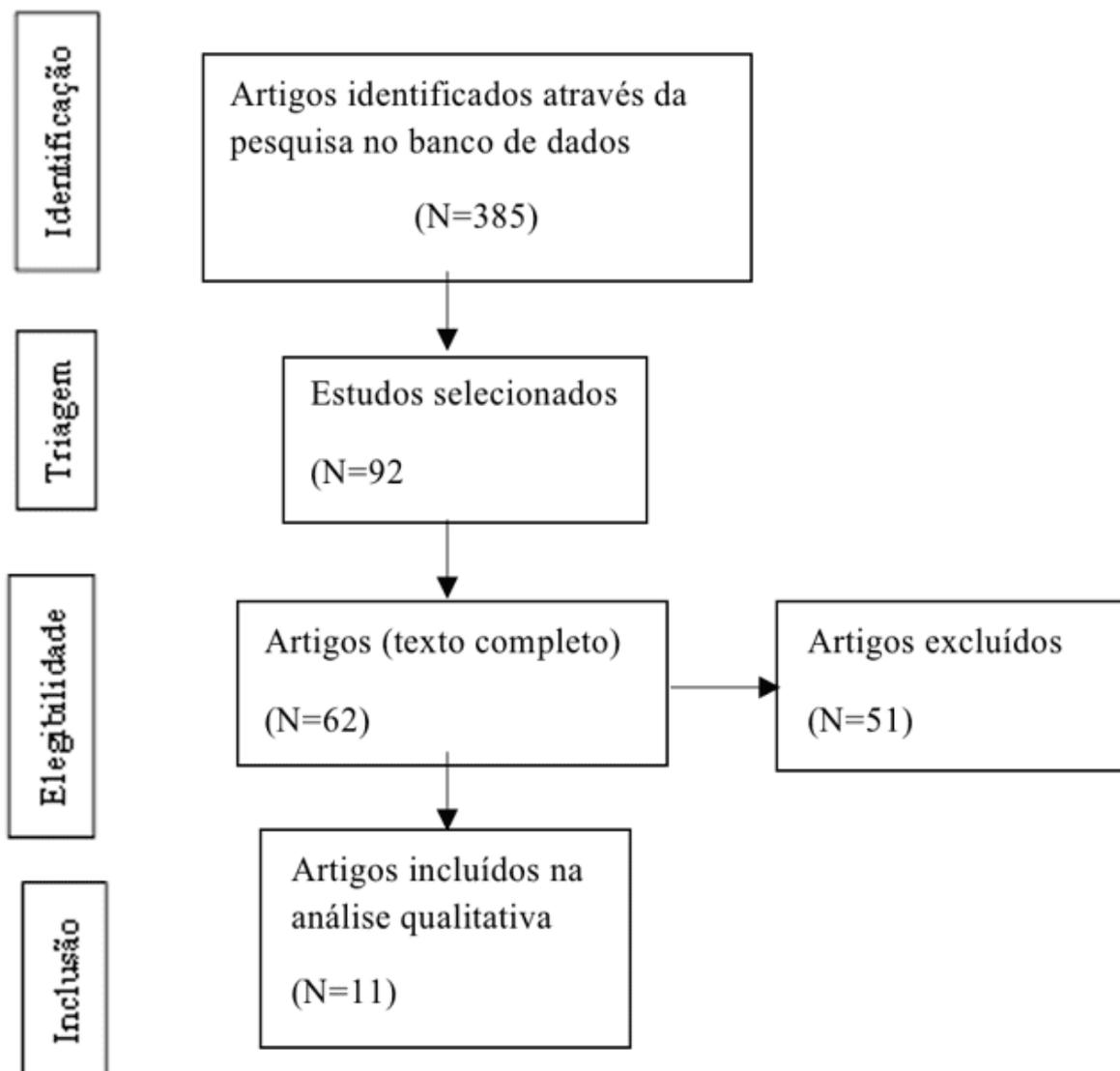
Para responder à pergunta norteadora foram utilizados como critérios de inclusão artigos publicados no período entre 2016 e 2023, cujo acesso ao periódico era livre aos textos completos, artigos em idioma português, inglês e espanhol e relacionados à temática. Como critérios de exclusão, enquadraram - se artigos duplicados, incompletos, resumos, resenhas, debates, artigos publicados em anais de eventos e indisponíveis na íntegra.

O levantamento dos estudos foi iniciado no mês de março de 2023 e finalizada em junho de 2023, por meio das consultas desses estudos nas seguintes bases de dados: *Medical Literature Analysis and Retrieval System Online* (MEDLINE), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), Base de dados em Enfermagem (BDENF) e *Scientific Electronic Library – SCIELO* via Biblioteca Virtual em Saúde (BVS).

A pesquisa iniciou por meio das buscas nas bases de dados diante da utilização dos Descritores em Saúde (DeCS): Estratégia saúde da família, Enfermagem, Equipe multiprofissional e Gerência em saúde, onde foi utilizado o operador booleano “OR”, após os achados da pesquisa aderiu-se ao cruzamento com o operador “AND”.

Foram encontrados 385 estudos científicos, sendo que apenas 92 estudos foram selecionados por meio da leitura de título e resumo dos estudos, 62 atenderam aos critérios de inclusão previamente estabelecidos, destes, 51 foram excluídos com base nos critérios de exclusão, restando 11 artigos (Figura 1).

Figura 1 - Fluxograma de identificação e seleção dos artigos. Campos de Júlio, MT, Brasil, 2023



Fonte: Elaboração Própria, 2023.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No que diz respeito ao trabalho da ESF é importante ressaltar que as atividades gerenciais atribuídas ao enfermeiro envolvem a organização do trabalho na unidade que é caracterizado pelo comportamento empoderador do enfermeiro líder, focando no empoderamento da estrutura de acesso e na habilidade de mobilizar a equipe nas reuniões com o objetivo da melhoria da qualidade da assistência (SANTOS *et al.*, 2023).



O gerenciamento de enfermagem é caracterizado por ser um processo de tomada de decisões, que se diferencia de acordo com a autonomia que esse profissional tem, assim como a relação com a equipe e as regras da instituição de saúde, favorecendo seu desenvolvimento no seu processo de trabalho. Mas para que isso tenha bons resultados o enfermeiro precisa estar qualificado para o cargo, avaliar sempre suas ações e ter um bom relacionamento com a equipe (SILVA *et al.*, 2019).

Segundo Santos *et al.* (2020) para que esse gerenciamento seja realizado no processo de trabalho, precisa ser utilizado algumas ferramentas, como o planejamento, a realização do dimensionamento correto da equipe de enfermagem, seja implementada a educação continuada e/ou permanente em saúde, a supervisão, a avaliação da equipe e de si mesmo, dentre outros instrumentos.

Outro ponto importante no gerenciamento são estratégias propostas para que se tenha melhorias satisfatórias na parte organizacional que são bem vistas na ESF, visando estimular o trabalho em grupo, a convivência e comunicação das equipes, além de ser possível implementar instrumentos para a valorização dos profissionais e para minimizar o desgaste no trabalho (DIAZ *et al.*, 2022).

É importante salientar, que para se ter uma gestão de qualidade é necessário investir em gestão de pessoas, em organizações que foquem de forma efetiva no desenvolvimento e na valorização dos profissionais de saúde. Além disso, que se utilize da comunicação e a adoção de reuniões para o repasse de estratégias de cuidado, para que se possa alcançar os altos níveis de excelência (BÁO *et al.*, 2021).

Desta forma, o enfermeiro é considerado um profissional importante para que esse gerenciamento e o trabalho em grupo ocorra, pois ele desempenha atividades gerenciais intercaladas com as assistenciais na atenção básica, sendo que ele possui habilidade e articulação entre os membros da equipe e a população a ser assistida na ESF (METELSKI *et al.*, 2020).

Já Assunção *et al.* (2019) diverge em seu estudo e mostra que o principal desafio do enfermeiro em suas atividades gerenciais na ESF é não conseguir conciliar as



atividades de gerência com as de assistência de enfermagem em decorrência a sobrecarga de trabalho e a responsabilização por atividades que não lhe são atribuídas, que grande parte pode ser feita pela parte administrativa da unidade.

De acordo com Moreira *et al.* (2016) a ESF possui fundamentos e diretrizes que descrevem que o acesso deve ser universal e contínuo dos pacientes aos serviços disponibilizados pela unidade básica de saúde promovendo a integralidade, o vínculo com os usuários e descrevendo as responsabilidades das equipes pela população atendida. Além disso, por meio da equipe multidisciplinar precisa-se incentivar as ações de educação em saúde, planejamento das ações, avaliação de resultados dessas ações e encorajar a participação da comunidade.

Essa ferramenta requer conhecimento sobre relações interpessoais contínuas e intensas que em algum momento pode apresentar algum tipo de divergências que se não gerenciadas de maneira correta e resolutiva podem interferir no processo de liderança do enfermeiro. Para que se possa minimizar esses problemas é necessário que se haja um ambiente saudável na ESF, que o enfermeiro tenha habilidades clínicas e gerenciais e esteja atuando como facilitador nesse processo para que se tenha um planejamento eficaz e assim a equipe possa trabalhar de maneira correta e orientada quanto às atividades a serem desempenhadas (MATTOS; BALSANELLI, 2019).

O enfermeiro quando assume o papel como gerente adquire maiores responsabilidades organizativas, sendo necessário conseguir identificar fragilidades e potencialidades nas práticas de saúde na atenção primária. Além disso, é-lhe atribuído o papel de elaboração e implementação de ações que resultem na qualificação nos processos de cuidado e também em capacitar a equipe para que estejam preparados para serem resolutivos em algumas situações que a população necessite (SODER *et al.*, 2020).

Desse modo, o enfermeiro precisa estar qualificado para atuar em suas atribuições como gestor da Estratégia Saúde da Família, diante das características que esse nível de atenção oferta, como também por se tratar da porta de entrada da população aos



cuidados primários, necessitando de ações efetivas que englobem a promoção, proteção e recuperação da saúde (CARDOSO *et al.*, 2019).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que a ESF é um local de grande importância para que o enfermeiro tenha autonomia em suas atividades gerenciais e com as atividades em grupo que são planejadas pela equipe. O enfermeiro como líder tem um papel essencial dentro da unidade sendo o responsável por algumas atividades do local, foi constatado um grande desafio para esse profissional conseguir realizar as atividades gerenciais com efetividade, que é a sobrecarga de trabalho onde ele precisa dar conta tanto das atividades gerenciais quanto assistenciais.

Há a necessidade de um breve planejamento nessas atividades, visto que, para se ter um bom resultado com as ações e com a equipe o enfermeiro precisa estar bem preparado para orientar todos da equipe e buscar ter uma liderança que faça com que os profissionais se sintam valorizados e respeitados, havendo a necessidade de uma boa comunicação entre os membros. Precisa-se enfatizar que a equipe precisa desenvolver um vínculo com os usuários da unidade para que eles não deixem de frequentar a instituição de saúde e assim comprometer o cuidado.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mariana Lúcia Silva *et al.* Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro. **ÚNICA Cadernos Acadêmicos**, n. 1, 2015. Disponível em: <<http://co.unicaen.com.br:89/periodicos/index.php/UNICA/article/view/10/>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

ASSUNÇÃO, Mariana Neiva *et al.* Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde. **Revista de APS**, v. 22, n. 4, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/16012>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BACKES, Dirce Stein *et al.* Trabalho em equipe multiprofissional na saúde: da concepção ao

desafio do fazer na prática. **Disciplinarum Scientia| Saúde**, v. 15, n. 2, p. 277-289, 2016. Disponível em:



<<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/1093>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BÁO, Ana Cristina Pretto *et al.* Utilização de indicadores de qualidade: dificuldades e estratégias na voz de enfermeiros-líderes. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 11, p. 1-11, 2021. Disponível em: <<http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/view/3484>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

CARDOSO, Hiasmin Marques *et al.* Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, v. 8, n. 2, p. 3-17, 2019. Disponível em: <<https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/enfer/article/view/3601>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

DIAZ, Paola Silva *et al.* Gestão e ambientes de trabalho na atenção primária à saúde: Revisão de escopo. **REME-Revista Mineira de Enfermagem**, v. 26, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufmg.br/index.php/reme/article/view/40472>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

ERCOLE, Flávia Falci; MELO, Laís Samara de; ALCOFORADO, Carla Lúcia Goulart Constant. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Reme: Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 09-11, 2014. Disponível em: <<https://www.reme.org.br/artigo/detalhes/904>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

FELDHAUS, Carine *et al.* Conflito em equipe: desafios enfrentados por acadêmicos de enfermagem. **Salão do Conhecimento**, v. 2, n. 2, 2016. Disponível em: <<https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaoconhecimento/article/view/6550>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

MATTOS, Julio Cesar Oliveira; BALSANELLI, Alexandre Pazetto. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. **Enfermagem em foco**, v. 10, n. 4, p. 164-171, 2019. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/2618/621>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

MARQUIS, Bessie L.; HUSTON, Carol J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Artmed Editora, 2015.

MENDES, Williane de Paula *et al.* Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, 2022. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26742/23758>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

METELSKI, Fernanda Karla *et al.* Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária: revisão integrativa. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 28, 2020. Disponível em: <<https://www.e->



[publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/51457](http://publicacoes.uerj.br/index.php/enfermagemuerj/article/view/51457)>. Acesso em: 23 jun. 2023.

MOREIRA, Danielle Araújo *et al.* Estratégias de organização e fortalecimento do trabalho na equipe de saúde da família. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 1, n. 6, p. 2106-2118, 2016. Disponível em: <http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/637/1016>. Acesso em: 24 junho 2023.

MORENO, Camila Amaral *et al.* Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 19, n. 3, p. 233-240, 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rbcs/article/view/23355>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

NOGUEIRA, Alyne Leite Gomes *et al.* Pistas para potencializar grupos na Atenção Primária à Saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, n. 5, p. 964-971, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/sKXQBktJNVrjgJhGfRF9bzG/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

NORA, Carlise Rigon Dalla; ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone Zoboli; VIEIRA, Margarida. Problemas éticos vivenciados por enfermeiros na atenção primária à saúde: revisão integrativa da literatura. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, 2015. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rngenf/a/kWKwGwh6WVBCBr9fzYfpz3K/?lang=pt>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

NOVO, Damaris Vieira. **Liderança de equipes**. Editora FGV, 2015.

SANTOS, Lucas Cardoso dos *et al.* Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 36, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/yx6DY6mtvqkHJ4SPSdbYyQk/>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SANTOS, Nunes Sabrina *et al.* Percepção de estudantes de Enfermagem sobre os sentidos e significados do trabalho gerencial do enfermeiro. **Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde/Brazilian Journal of Health Research**, v. 22, n. 1, p. 35-42, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/rbps/article/view/21469#:~:text=Resultados%3A%20O%20trabalho%20gerencial%20do,em%20equipe%20e%20o%20di%C3%A1logo.>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SILVA, Maria de Jesus Monteiro *et al.* Atividades gerenciais desempenhadas pelo enfermeiro no centro cirúrgico: obstáculos enfrentados pelo profissional no setor. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, n. 17, 2019. Disponível em:



<<https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/652>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SILVA, Rosângela Nunes Almeida da *et al.* Conhecimento e entendimento de enfermeiros sobre as ações gerenciais na atenção primária à saúde. **Ciência & Saúde**, v. 9, n. 1, p. 21-29, 2016. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faenfi/article/view/21028>>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SODER, Rafael Marcelo *et al.* Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. **Revista Cubana de Enfermería**, v. 36, n. 1, 2020. Disponível em: <[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000100004&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000100004&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em: 23 jun. 2023.

Enviado: 6 de abril, 2023.

Aprovado: 20 de junho, 2023.

---

<sup>1</sup> Pós-Graduada em Enfermagem em Saúde da Família pela Faculdade Iguaçu- FI. Pós-Graduada em Saúde Pública pela Universidade Pitágoras Unopar. Pós- Graduada em Enfermagem do Trabalho pela Faculdade São Francisco da Paraíba-FASP. Graduada em enfermagem pela Faculdade Santa Emília de Rodat-FASER. ORCID: 0009-0002-6879-7194. Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5766266296610420>.