



## GERÊNCIA E LIDERANÇA DO ENFERMEIRO NA ESTRATEGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

Laiza Gêssica dos Reis Oliveira<sup>1</sup>  
Ingrid Michelly Justino de Souza<sup>2</sup>  
Helder Matheus Alves Fernandes<sup>3</sup>  
Elane da Silva Barbosa<sup>4</sup>

### RESUMO

A gerência contribui na implementação das políticas em saúde, já a liderança é considerada fundamental para o exercício das atividades. O processo de trabalho na Estratégia Saúde da Família (ESF) precisa organizar-se de forma articulada. O enfermeiro, nesse contexto, destaca-se particularmente pela sua atuação como gestor, regulamentada na lei do exercício profissional. Objetiva-se, neste estudo, compreender o papel da gerência e da liderança do enfermeiro na ESF. Em relação aos aspectos metodológicos, desenvolveu-se revisão da literatura nas seguintes bases de dados: SciELO e Lilacs, selecionando-se artigos publicados nos últimos cinco anos. Identificaram-se 10 artigos. O enfermeiro exerce múltiplas funções de planejamento; articulação da equipe; previsão e controle de materiais e medicamentos; preenchimento de formulários dos programas de saúde na ESF, além de avaliação das ações desenvolvidas e motivação e influência no desenvolvimento do processo de trabalho. Os principais desafios enfrentados para a vivência da gestão e da liderança são: sobrecarga de trabalho, falta de recursos financeiros, material e equipamentos, fragmentação e descontinuidade da assistência. Portanto, constata-se o papel singular do enfermeiro na ESF, ao articular gestão e assistência, para atender às demandas individuais e coletiva, o que demanda mais suporte tanto da equipe gestora como da população.

**Palavras-chave:** Gerência; Liderança; Enfermagem; Estratégia saúde da família.

### INTRODUÇÃO

A Constituição brasileira de 1988 assegura a saúde enquanto direito universal a ser garantido pelo Estado, assim o Sistema Único de Saúde (SUS) configura-se como fruto de uma grande luta pela democratização da saúde no Brasil, sustentado pelos princípios de universalidade, equidade e integralidade, e as diretrizes: descentralização, regionalização, hierarquização e participação da comunidade. Dessa forma, o SUS vai muito além da assistência à saúde propriamente dita, sua atuação é ampla e complexa, abrangendo aspectos como sociais, ambientais e econômicos, a fim de garantir o direito ao cidadão a ter qualidade de vida (MARTINS et.al, 2011; BACKES et.al, 2012)

<sup>1</sup>Graduando do Curso de Enfermagem da Universidade Potiguar-RN, [laizagessica123@gmail.com](mailto:laizagessica123@gmail.com);

<sup>2</sup>Graduando do Curso de Enfermagem da Universidade Potiguar-RN, [Ingrid\\_justino@hotmail.com](mailto:Ingrid_justino@hotmail.com)

<sup>3</sup>Graduando do Curso de Nutrição da Faculdade Nova Esperança De Mossoró-FACENE-RN [heldermatheus10@hotmail.com](mailto:heldermatheus10@hotmail.com)

<sup>4</sup>Professor orientador: Doutora em Educação pela Universidade Estadual do Ceará-UECE [elanesilvabarbosa@hotmail.com](mailto:elanesilvabarbosa@hotmail.com)



Nessa perspectiva, a assistência à saúde no Brasil passou a ser embasada na atenção ao cuidado integral em concordância com os princípios de integralidade e universalidade, materializando-se, assim, por meio de políticas públicas voltadas para a promoção da saúde e ações preventivas com atenção ao processo saúde-doença. Assim, em 1994, o Ministério da Saúde, com o propósito de fortalecimento dos princípios e diretrizes do SUS, foi criado o programa saúde da família, posteriormente sendo aprimorado e denominado de Estratégia Saúde da Família (ESF), buscando desenvolver assistência coletiva e multiprofissional direcionada à saúde da família e comunidade, a qual visa atender e entender às reais queixas e necessidades da população adscrito, quebrando o paradigma do modelo medico-assistencial (BACKS et.al, 2012; SILVA; ASSIS; SANTOS, 2015).

Para a efetividade da ESF, é preciso que seja organizada de forma articulada e integrada com outros níveis de complexidade, o que requer o trabalho de uma equipe multiprofissional, a qual tenha interação, comunicação, cooperação da equipe, além de entendimento e respeito à cada especificação profissional. Desse modo, pode-se construir um trabalho com uma visão abrangente, objetivo comum, com a finalidade de prestar uma assistência qualificada. Nesse cenário, destaca-se a atuação do enfermeiro como na assistência ao cuidado integral, bem como enquanto gerente do cuidado em saúde (DUARTE; BOECK, 2015; OLIVEIRA et. al, 2018).

A Enfermagem, nesse panorama, pode ser compreendida como ciência do cuidado integral em saúde. Nesse sentido, o enfermeiro no âmbito da ESF pode exercer seu papel em diversas dimensões, ressaltando-se a assistência, a promoção da saúde e a prevenção de doenças na comunidade, somando-se ainda à área gerencial, a partir da qual pode coordenar as práticas de cuidado, além da interposição entre os conflitos interpessoais e as ações no trabalho coletivo. Assim, destaca-se a atuação gerencial do enfermeiro como líder e articulador dos processos assistenciais na ESF. O que requer do enfermeiro habilidades, competências, senso crítico e tomada de decisões racionais para assumir postura de liderança e domínio durante a atuação profissional, favorecendo como base para um trabalho em equipe adequado. (BACKS, et.al 2012; LANZONI et.al, 2015; MADUREIRA et. al 2017; SODER et. al 2018)

Sendo assim, o presente estudo tem por objetivo compreender o papel da gerência e da liderança do enfermeiro na estratégia da saúde da família (ESF).



## **METODOLOGIA**

Trata-se de revisão de literatura, caracterizando-se, pois, pela análise e síntese da informação disponibilizada por todos os estudos relevantes publicados sobre um determinado tema, de forma a resumir o corpo de conhecimento existente e levar a concluir sobre o assunto de interesse (MANCINI; SAMPAIO, 2006). Assim, o trabalho de revisão foi delimitado com os seguintes passos: de início, identificação do problema de pesquisa e a questão norteadora; busca na literatura mediante aplicação de critérios de inclusão e exclusão por meio de palavras-chave, verificação dos dados e, por fim, apresentação da revisão.

A questão norteadora para o desenvolvimento desta revisão foi: Qual o papel de liderança e gerência desenvolvido pelo enfermeiro na ESF? Como critérios de inclusão foram delimitados: artigos do tipo original ou revisão de literatura, publicados nos últimos 5 anos, disponíveis na íntegra gratuitamente, no idioma português ou espanhol. Os critérios de exclusão foram: artigos que não abordassem a questão norteadora da revisão, ou tratassem de carta ao editor, artigo de reflexão ou ensaio.

A busca ocorreu entre os dias 01 a 08 de outubro do corrente ano, nas bases de dados SCIELO (Scientific Eletronic Library Online) e LILACS (Literatura Latino Americano e do Caribe em Ciência da Saúde), nas quais foram utilizados os seguintes descritores indexados no Descritores em ciência da saúde (DeCS): Gerencia; Liderança; Enfermagem; Estratégia saúde da família.

Para a seleção dos artigos, de início foi realizada a leitura do título e do resumo para identificar se enquadravam nos critérios na temática. Caso houvesse dúvidas, era realizada a leitura da introdução e da metodologia para esclarecer. Após selecionar os artigos, foram lidos e submetidos ao fichamento, destacando as ideias principais. A análise dos dados ocorreu a partir do diálogo estabelecidos entre os autores.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

A competência de gerência e habilidade de liderança em um serviço são elementos essenciais em todos campos de trabalho como uma forma de desenvolver um trabalho organizado, articulado e com excelência. Embora muitas vezes possa ser entendido como sinônimos, liderança e gerência são atribuições distintas podendo caminhar juntas para um objetivo comum. Nesse sentido, segundo Neves e Santos (2016), liderança pode ser definida como um processo de influência intencional do líder sobre seus seguidores, em busca de um



objetivo comum atrelado ao modelo organizacional presente, sendo uma das competências gerenciais indispensáveis para a atuação do enfermeiro.

A gerência, por sua vez, de acordo com Madureira et al. (2017 p. 850), pode ser

[...] compreendida como um recurso estratégico de responsabilidade dos dirigentes, usuários e trabalhadores na construção de uma unidade que busque mudanças e atenda às necessidades da população de forma íntegra.

Nesse contexto, a gerência constitui-se como ferramenta indispensável na implementação das políticas em saúde, por seu caráter articulador e integrativo. O processo de gerenciamento acompanha o enfermeiro em seu cotidiano em conjunto com seu papel principal de cuidado com o paciente, desenvolve e implementa condições adequadas de cuidado aos usuários e de desempenho para os trabalhadores (MADUREIRA et al., 2017; FERREIRA; ABRAAO, 2020).

A legalidade do papel de gerenciamento do enfermeiro respalda-se na Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe a regulamentação do exercício da Enfermagem no Brasil. Assim, são delegadas ações privativas ao enfermeiro de direção do órgão de enfermagem integrante da estrutura básica da instituição de saúde, pública e privada, e chefia de serviço e de unidade de enfermagem, planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem. (BRASIL, 1986)

A ESF, conforme Ferreira e Abraao (2020), consiste em proposta organizacional e assistencial efetuada mediante a implantação de equipes multiprofissionais em territórios delimitados. Dentre a equipe multiprofissional, destaca-se a atuação do trabalho do enfermeiro por ser um profissional estratégico, conhecedor do território de atuação e ter formação focada no gerenciamento do cuidado, o que lhe possibilita desenvolver um processo de trabalho dinâmico e articulado orientando-se pela Política Nacional de Atenção Básica (PNAB), a qual atende às necessidades das famílias e da comunidade acolhendo as demandas desde o nascimento ao processo de envelhecimento. Fato que reforça e valoriza assim a importância da ESF e do enfermeiro para uma prestação de assistência à saúde qualificada e diferenciada para comunidade do seu território adscrito.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Constituíram o *corpus* desta investigação 10 artigos, os quais foram publicados entre os anos de 2015 a 2020. A partir da análise dos artigos, evidenciou-se o protagonismo do



enfermeiro diante o processo de gerenciamento da ESF, enfatizando a dimensão da liderança e os desafios enfrentados na prática e as cobranças advindas das atividades gestoras. A seguir, será focado do que tratam os autores sobre a temática em questão.

O processo de trabalho do enfermeiro no âmbito da ESF é indiscutivelmente essencial para o seu funcionamento, visto que em decorrência das suas competências, habilidades e atitudes tornam-se preparados e, por conseguinte, responsáveis pela resolução dos problemas da equipe e/ou comunidade com estratégias de organização, articulação com a equipe, diálogo e negociação (SILVA; ASSIS; SANTOS, 2017; PIRES et al., 2019).

Assim, o profissional enfermeiro no âmbito da ESF desempenha múltiplas funções como: planejamento, previsão e controle de materiais e medicamentos, oferta orientações individuais e grupais aos usuários, supervisiona o agente comunitário em saúde (ACS), acompanhamento e atualização de formulários dos programas de saúde, articulador da equipe, motivador do trabalho multidisciplinar e gerente do cuidado. (LANZONI et al., 2015; NEVES; SANNA 2016; MADUREIRA et al., 2017; SILVA; ASSIS; SANTOS 2017)

Sob essa perspectiva, Silva, Assis e Santos (2017) continuam a discutir sobre essa questão, ponderando que o protagonismo do enfermeiro no âmbito da ESF pode ser observado em ações como educação em saúde, resolução de problemas, acolhimento do usuário, diálogo sobre as demandas, prática baseada em ciência e em competência técnicas que constroem relações capazes de entender as necessidade e subjetividade da população assistida.

A capacidade para executar todas essas ações justifica-se pela assistência e gerência que conseguem realizar de forma humanizada e holística, com a finalidade de um objetivo comum na resolutividade dos problemas e garantia da assistência à saúde adequada, fortalecendo assim o vínculo entre a equipe da ESF com a comunidade, trazendo um diferencial para esses serviço (SILVA; ASSIS; SANTOS, 2017).

Sob essa perspectiva, pesquisas apontam que a gerência das unidades básicas de saúde é predominantemente exercida por enfermeiros, ocorrendo em função do conhecimento geral das unidades e devido à sua profissão destacar-se como eminentemente social, compreendendo o paciente como um todo, com suas peculiaridades e subjetividades. Desse modo, desenvolve um vínculo próximo com a comunidade facilitando o acesso e o trabalho da equipe. Outro ponto, reforçado nos referidos estudos, é a inserção da disciplina de gestão nas diretrizes curriculares, durante a graduação. Nesse contexto, desde a graduação, o enfermeiro é preparado para assumir papel de gerência e liderança e desenvolvimento de um trabalho articulado e sistêmico, o que lhes propicia mais respaldo profissional para exercer cargos

gerenciais (LANZONI et al., 2015; NEVES; SANNA 2016; MADUREIRA et al., 2017; SILVA; ASSIS; SANTOS 2017).

Para Oliveira et al. (2020 p.7):

[...] É fundamental o preparo dos profissionais de enfermagem no que concerne as habilidades de liderança e a possibilidade de aprendê-las, pois se compreende uma função gerencial que requer qualidades individuais e habilidades específicas, passíveis de serem aprendidas por todos os indivíduos.

Nesse cenário, é necessário que o enfermeiro procure aprimorar suas capacidades interpessoais, saia de posições confortáveis e conheça novas ideias e experiências, que lhe possibilite vislumbrar outras possibilidades. Então, o papel de liderança deve ser utilizado para exercer a profissão com criatividade, inovação e busca pela evolução pessoal e profissional. Além disso, é fundamental ter uma visão ampliada em relação às situações geradoras de conflitos, desordem, irregularidade, desvios, somando-se a isso o incentivo à participação e ao diálogo entre os membros da equipe, ter escuta ativa para as queixas em busca de soluções que melhorem a interação da equipe multiprofissional e, por consequência, a assistência prestada à população adscrita na ESF. (LANZONI et al., 2015; FERREIRA; ABRAAO, 2020)

Devido ao trabalho do enfermeiro na ESF organizar-se em duas vertentes: gerenciar e assistir, causa um misto de sensações e pensamentos: a satisfação de estar gerenciando o cuidado e articulando e organizando o trabalho de uma equipe multiprofissional ou ainda o reconhecimento do seu trabalho por parte dos colegas e pacientes. Por outro lado, estudos referentes a essa temática de gerência e liderança da ESF aponta as dificuldades e os desafios encontrados no trabalho do enfermeiro como sendo: fragilidade na formação inicial da liderança; sobreposição do assistir ao gerenciar; sobrecarga de trabalho; fragilidades do sistema de saúde e condições físicas dos serviços, além da exposição aos variados riscos ocupacionais, questões políticas, composição incompleta das equipes de PSF, fragmentação e descontinuidade da assistência, falta de recursos financeiros, material e equipamentos para execução das atividades rotineiras. (DUARTE; BOECK, 2015; SODER et al., 2020; OLIVEIRA et al., 2020)

Somando-se a isso, Oliveira et al. (2020 p.7) expõem as seguintes situações como obstáculos na gestão e na liderança do enfermeiro na ESF:

[...] falta de apoio da gestão; a falta de tempo para o exercício da assistência e gerência; perda da clareza de seu papel como enfermeiro; valorização da produção



em detrimento da qualidade da assistência ofertada; desmotivação; centralização do poder na figura do enfermeiro; conflitos entre a equipe e os usuários.

Por fim, entende-se que o trabalho de gerência realizado pelo enfermeiro na ESF não se faz sozinho, precisa ser compartilhado com os demais membros da equipe multiprofissional, respeitando e valorizando cada especificidade e suas contribuições para que juntos possa agir de forma comunicativa, interativa, articulada, organizada com a finalidade de superar os desafios e obstáculos. Por meio disso, pode-se propiciar aos indivíduos, às famílias e à comunidade a produção de assistência à saúde. Além disso, outra ferramenta que deve ser utilizada nesse processo é a educação permanente em saúde, capaz de trabalhar lacunas acerca das fragmentações do processo assistir-gerenciar e serviço-gestão. (GLERIANO et al., 2017; LANZONI et al., 2015)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se, portanto, que o enfermeiro desempenha atuação singular no âmbito da ESF, tanto no que tange à gerencia como à assistencia. Isso porque suas ações, embasadas em conhecimentos tecnico-científicos, conseguem organizar, planejar e coordenar os cuidados ofertados à população.

A gerencia e a liderança são elementos primordiais para um bom funcionamento, organização, implementação de políticas, articulação das demandas, trabalho em equipe multiprofissional na ESF, salienta-se a relevância da Enfermagem como profissão social, e frente a gerencia da ESF, sua visão do ser humano completo e suas necessidades e queixas são essenciais ao exercer o papel de liderança, facilitando a para articulação de trabalho de qualidade, desenvolvendo interverções e cuidados humanizado e holístico, além serem fundamentais para o remodelamento do sistema e quebra do paradigma do modelo médico-assistencial, que, em diversas situações pode estar presentes nos dias atuais, tornando assim o profissional de enfermagem um diferencial para a ESF. Valorizar o enfermeiro é esta valorizando os princípios e diretrizes dos SUS e o direito a saúde brasileira.

Diante desse estudo, foram constatados os principais desafios e dificuldades enfrentados pelo o enfermeiro na vivência da gestão e da produção do cuidado em saúde na ESF, sendo eles: sobrecarga de trabalho, falta de recursos financeiros, material e equipamentos, fragmentação e descontinuidade da assistência. Essas situações precisam ser contornadas com sabedoria e boa organização, além de trabalho em equipe multiprofissional em busca de soluções viáveis e melhorias das condições de trabalhos. Uma luta que não deve



se restringir aos profissionais da saúde, visto que a Atenção Básica à saúde é essencial para todo o sistema de saúde, atendendo às demandas em todos os ciclos de vida, por isso a busca pelas melhorias deve ser compromisso de todos os cidadãos brasileiros.

## REFERÊNCIAS

- BACKES, Dirce Stein et al. O papel profissional do enfermeiro no Sistema Único de Saúde: da saúde comunitária à estratégia de saúde da família. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 17, p. 223-230, 2012.
- Brasil. Ministério da Saúde. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 25 jun. 1986. Seção 1, p. 9275-9.
- DUARTE, Maria de Lourdes Custódio; BOECK, Jocemara Neves. O trabalho em equipe na enfermagem e os limites e possibilidades da estratégia saúde da família. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 709-720, 2015.
- FERREIRA, Adicéa de Sousa; ABRAHÃO, Ana Lúcia. Gerência do cuidado em Enfermagem na Estratégia Saúde da Família: revisão sistemática. **Research, Society and Development**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 5, p. e68953087-e68953087, 2020.
- GLERIANO, Josué Souza et al. A percepção de enfermeiros da estratégia saúde da família sobre o conceito e prática da avaliação. **CuidArte Enferm**, Catanduva, v. 11, n. 2, p. 248-256, 2017.
- LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo et al. Ações/interações motivadoras para liderança do enfermeiro no contexto da atenção básica à saúde. **Texto & Contexto-Enfermagem**, Florianópolis, v. 24, n. 4, p. 1121-1129, 2015.
- MADUREIRA, Gabriella de Carvalho et al. REFLEXÃO SOBRE A ENFERMAGEM E O GERENCIAMENTO DAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE. **Revista Baiana de Saúde Pública**, Salvador, v. 40, n. 4, p. 848-861, 2017.
- MARTINS, Poliana Cardoso et al. De quem é o SUS? Sobre as representações sociais dos usuários do Programa Saúde da Família. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 1933-1942, 2011.
- NEVES, Vanessa Ribeiro; SANNA, Maria Cristina. Conceitos e práticas de ensino e exercício da liderança em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 69, n. 4, p. 733-740, 2016.
- OLIVEIRA, Cristiane de et al. A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 41, p. 1-9, 2020.
- PIRES, Denise Elvira Pires de et al. Gestão na atenção primária: implicações nas cargas de trabalho de gestores. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 40, p. 1-13, 2019.



SILVA, Simone Santana da; ASSIS, Marluce Maria Araújo; SANTOS, Adriano Maia dos. Enfermeira como protagonista del gerenciamento del cuidado en la estratégia saúde da família: diferentes miradas analizadores. **Texto & Contexto-Enfermagem**, Salvador, v. 26, n. 3, p. 1-9, 2017.

SODER, Rafael et al. Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem. **Enferm. Foco**, Brasília, v. 9, n. 3, p. 76-80, 2018.