

# Vivências do enfermeiro como gestor da rede pública de saúde do município de Caixas, Maranhão

## Experience of nurse as manager of public health in city Caixas, Maranhão

Kaline Ravena da Silva Fidalgo<sup>1</sup>  
 Maria de Jesus Lopes Mousinho Neiva<sup>2</sup>

### Resumo

A gestão é uma das mais significativas áreas de abrangência da enfermagem e constitui-se como um instrumento de trabalho para os profissionais. O presente estudo deu-se por meio de pesquisa descritivo-exploratório com abordagem qualitativa, cujo objetivo foi compreender o papel do enfermeiro gerente na rede pública de saúde. Esta pesquisa ocorreu nos meses de abril e maio de 2011 no Município de Caixas-MA, mediante a utilização de entrevista semi-estruturada que continha questões de identificação e sete perguntas abertas. Quando analisadas, emergiram quatro categorias que caracterizaram as seguintes expectativas: atuação do enfermeiro gerente na rede pública de saúde; condutas do enfermeiro frente às questões gerenciais; recursos e estratégias utilizadas pelo enfermeiro; relação multidisciplinar na saúde. O estudo em questão constatou que o enfermeiro gerente tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente de aprendizado onde os trabalhadores possam adquirir novas competências e exercê-las livremente para que o desenvolvimento das atividades administrativas venha a contribuir, cada vez mais, com as instituições públicas de saúde proporcionando aos indivíduos uma assistência eficaz e de qualidade.

**Descritores:** Papel do profissional de enfermagem. Gestão em saúde. Sistema Único de Saúde.

**Keywords:** Role of the professional nursing. Health management. Unified Health System.

### Abstract

Management is one of the most significant areas of nursing and was it is a working tool for professionals. This study was performed by means of descriptive and exploratory research with a qualitative approach, aimed at understanding the role of the nurse manager in the public health system. This research took place in April and May 2011 at the city of Caixas, MA, by using semi-structured interview that included identify questions and seven open questions. When analyzed, four categories emerged that characterized the following expectations: the role of the nurse manager in public health system; conduct of the nurse in view of the management issues; resources and strategies used by nurses; multidisciplinary relation in public health. This study found that the nurse manager has a responsibility to provide a learning environment where workers can acquire new skills and to exercise them freely in a way that the development of administrative activities come to contribute even more to the public institutions providing an effective and good health care to individuals.

<sup>1</sup> Enfermeira graduada pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA)

<sup>2</sup> Especialista em Educação Profissional na Área de Saúde. Fundação Oswaldo Cruz, FIOCRUZ/RJ, Brasil. Diretora de enfermagem do Hospital de Urgência de Teresina. Docente da UEMA

Para correspondência:  
 Kaline Ravena da Silva Fidalgo  
 email: kalinersf@hotmail.com

Data da Submissão: 29/10/2012  
 Data do Aceite: 30/11/2012

## Introdução

A atuação do enfermeiro como gestor foi marcada, ao longo dos anos, por uma gestão tradicional e baseou-se em contradições geradas por uma estrutura rígida, com funções rotineiras e centradas no fazer sem reflexão crítica do seu papel propriamente dito.

A gestão é uma das mais significativas áreas de abrangência da enfermagem e constitui um importante instrumento de trabalho para os profissionais. O enfermeiro gerente se mostra como um controlador do sistema de cuidados de enfermagem, detentor do poder e da autoridade.

Nesta perspectiva, “vê-se uma enfermagem que está mudando sua filosofia e seu contexto para ocasionar mudanças, sendo uma delas a tomada de consciência das várias formas de cuidar, assistencial e gerencial, sendo este último um meio para a consecução do cuidado”<sup>1</sup>.

A forma gerencial requer do profissional de enfermagem criatividade e inovação, consideradas ferramentas essenciais do processo de gestão, requisito também imprescindível ao gerenciamento dos serviços de enfermagem quer sejam organizações públicas, privadas ou sociais<sup>2</sup>.

Outro fator importante no processo de gestão são as relações interpessoais do gestor com a equipe, usuários e os diversos setores da instituição, o que facilita o trabalho e garante retorno eficiente. Daí a importância de implementar ações como planejamento, definição de metas e objetivos, controle e motivação, de acordo com as necessidades do serviço e das equipes de saúde<sup>3</sup>.

A administração hospitalar é um conjunto normativo de princípios e funções que visam o domínio, a coordenação e a avaliação dos fatores de demonstração de qualidade e excelência no processo de trabalho e dos resultados do desempenho do pessoal de um hospital, alicerçada pela ordenação dos fatores de produção e de prestação de serviços<sup>4</sup>.

Neste contexto é necessário se buscar profissionais que tenham conhecimento diversificado, não só da área da saúde, mas de administração/gerenciamento, e o enfermeiro é um dos profissionais, cuja grade curricular contempla essa abordagem, tornando-o apto para exercer tal função<sup>5</sup>.

No Brasil, a realidade da gestão de enfermagem é marcada por mudanças que exigem que os profissionais trabalhem de forma

competente e colaborativa com os demais profissionais da saúde, de modo a assegurar à todos os indivíduos uma assistência de enfermagem eficaz e de alta qualidade, o que traz consigo o aumento do reconhecimento profissional dos enfermeiros<sup>6</sup>.

As mudanças que ocorrem na sociedade vêm afetando o oferecimento e o atendimento de saúde às populações com diferentes necessidades, exigindo-se assim dos profissionais uma maior capacidade de liderança e gerenciamento da equipe para melhor desenvolvimento da instituição.

Assim, o profissional enfermeiro deve buscar conhecimentos, habilidades e atitudes para lidar com os vários conflitos deste processo. Deve ser capaz de desenvolver liderança para saber lidar tanto com as ações práticas, quanto burocráticas, sem, contudo esquecer o seu fazer maior que é o cuidado<sup>7</sup>.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros na gestão dos serviços de saúde esta a falta de recursos humanos e materiais. A gestão de recursos humanos em organizações prestadoras de serviços ocupa uma posição altamente estratégica para o alcance de bons resultados financeiros e, principalmente, relacionados à qualidade da atenção prestada<sup>8</sup>.

Assim, é que a gerência, configurada como ferramenta/instrumento do processo de cuidar, pode ser entendida como um processo de trabalho específico, tendo como principal finalidade recursos humanos qualificados e trabalho organizado a fim de que se obtenham condições apropriadas de assistência e de trabalho<sup>9</sup>.

A principal função do gestor/administrador de uma instituição de saúde é proporcionar o bom desenvolvimento das diversas atividades técnicas e profissionais que são realizadas ao mesmo tempo e que garantam uma assistência de qualidade<sup>10</sup>.

O processo de trabalho referente ao gerenciamento de enfermagem é condicionado constantemente pelo desenvolvimento econômico, político, social e cultural que ocorre no mundo, determinando as práticas e as formas de lidar com o trabalho de enfermagem<sup>11</sup>.

Em um contexto atual, as práticas de enfermagem acabam por desenvolver necessidades tais como: o cuidado, a gerência e a educação permanente. E para atender a essas necessidades é imprescindível que haja um investimento mais consistente na formação dos

enfermeiros acerca do cuidar, gerenciar e educar, o que refletira em melhoria dos indicadores de saúde<sup>12</sup>.

Neste contexto, é importante que os enfermeiros, com conhecimento e habilidades possam influenciar a sua equipe e outros profissionais a darem o melhor de si, demonstrando o poder da liderança, requisito fundamental a qualquer bom gestor. Gerenciadores de enfermagem precisam ser líderes eficientes para terem sucesso<sup>13</sup>.

Nesta perspectiva, fica clara a relevância deste estudo como subsídio para os profissionais na organização de serviços de saúde. E ainda, para os profissionais de enfermagem, pois poderá possibilitar intervenções eficientes e que demonstrem a capacidade de liderança e conseqüentemente reconhecimento profissional.

Durante a construção deste trabalho surgiram as seguintes indagações: qual o conhecimento dos enfermeiros sobre gerenciamento dos serviços de enfermagem no âmbito da rede de saúde? Que condutas os enfermeiros vêm assumindo frente às questões gerenciais? Quais os recursos e estratégias utilizados pelo enfermeiro gerente para a melhoria do serviço? Como é a relação entre o enfermeiro gerente e os vários profissionais dentro do serviço de saúde?

Neste contexto, o objetivo deste estudo foi compreender o papel do enfermeiro gerente na rede pública de saúde do Município de Caxias-MA; demonstrar as ações e estratégias desenvolvidas pelos gestores enfermeiros da rede de saúde municipal e conhecer a relação do enfermeiro gestor e os demais profissionais de saúde.

## Metodologia

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, realizada no Município de Caxias-MA.

O projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética e Pesquisa da FACID, em fevereiro de 2011, e a pesquisa só foi iniciada após aprovação do Comitê, o que se deu sob número 228/2011. Após a realização da pesquisa de campo, seguiram-se todos os requisitos exigidos pelo Comitê de Ética, como relatório final da pesquisa de acordo com o cronograma de execução das etapas realizadas.

O estudo desenvolveu-se no município de

Caxias - MA, localizado na mesorregião do leste maranhense. Caxias é a terceira maior e mais importante cidade do Estado Maranhão. Localizada no leste do estado, fica a 360 km da capital (São Luis). Apresenta uma área de 5.224 km<sup>2</sup> e uma população de 148.073 habitantes.

Quanto às instituições de saúde, possui um total de 54 instituições públicas, sendo 32 Unidades Básicas de Saúde (UBS), três Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), um Hospital Geral, dois Hospitais Especializados, uma Unidade Móvel Pré-hospitalar, uma Unidade de Vigilância em Saúde, dois postos de saúde, uma Unidade de Serviço de Apoio de Diagnose e terapia, seis clínicas especializadas e 11 instituições de saúde com atendimento exclusivamente pelo SUS<sup>14</sup>.

Participaram deste estudo enfermeiros (as) que, no momento, atuavam como gerentes dos serviços de enfermagem nas instituições de saúde do Município e que concordaram em participar do estudo. Estes foram identificados com nome de instrumentais cirúrgicos, usados no básico maior.

A pesquisa foi realizada no período de abril e maio do ano de 2011, no ambiente de trabalho dos entrevistados, respeitando as disponibilidades de horário de cada participante. A técnica utilizada para a obtenção dos dados foi entrevista semi-estruturada com questões abertas, o que permitiu que os participantes ficassem à vontade e livres para ressaltar os pontos importantes. As entrevistas foram gravadas em mp3 portátil e transcritas na íntegra.

## Resultados e Discussão

Os resultados e discussões serão apresentados em categorias, que iniciará com a caracterização dos sujeitos, seguida das categorias construídas a partir dos depoimentos dos participantes da pesquisa.

Participaram deste estudo cinco enfermeiros gestores da rede pública de saúde no Município de Caxias- MA. Todos atuam na área de gestão há mais de dois anos. A quantidade de participantes estimada era de 10 enfermeiros, porém dois desistiram de participar, dois não puderam, pois precisaram viajar, inviabilizando, desta forma, a realização da entrevista, e um não compareceu nos dias marcados para entrevista.

A distribuição entre os sexos e idade foi a seguinte: 02 (dois) homens e 03 (três) mulheres, na faixa etária entre 26 e 43 anos. Quanto ao tempo

de atuação como gestor, estes tinham entre quatro e vinte e dois anos de experiência na rede pública de saúde no Município de Caxias-MA.

A principal limitação para realização da pesquisa foi o tempo que os gestores de enfermagem tinham disponível para participar da entrevista.

Ao realizar o estudo, buscou-se compreender o papel do enfermeiro gerente na rede pública de saúde do Município de Caxias-MA. Os dados coletados permitiram a organização de quatro categorias de análise que foram elaboradas, por convergência de idéias, a partir do conteúdo das entrevistas.

### **Importância do gerenciamento de enfermagem para rede pública de saúde**

Essa categoria surgiu a partir do questionamento feito sobre a importância do enfermeiro para os serviços públicos de saúde. Foram obtidos os seguintes resultados:

*“É importante para qualidade no atendimento, para organização do serviço de saúde, obtenção de eficiência e eficácia” (Mayo);*

*“O enfermeiro é muito importante para os serviços de saúde, pois apresenta um percentual muito grande desses profissionais na gerência de instituições” (Farabeuf);*

*“O Profissional de enfermagem é essencial para o bom andamento de qualquer serviço de saúde nos três níveis de complexidade. Ele precisa ser estratégico, saber trabalhar em equipe e entender muito bem das questões administrativas” (Kelly).*

O gerenciamento de enfermagem é entendido como um instrumento de trabalho que precisa de comprometimento e conhecimento por parte do profissional responsável no processo organizacional da instituição pública de saúde.

A participação do enfermeiro gestor no processo de “cuidar” torna-se imprescindível para o crescimento e desenvolvimento econômico da rede saúde, pois se configura como forma colaborativa para coordenação e supervisão das atividades/ ações prestadas aos indivíduos, visando à melhoria dos serviços de saúde<sup>10</sup>.

Diversos estudos mostram que a participação do enfermeiro nos serviços de saúde é indispensável e satisfatoriamente condizente com o atual contexto. Esses profissionais proporcionam aos serviços públicos a melhoria da assistência prestada aos indivíduos.

Por muitos anos, a administração de enfermagem foi marcada por um modelo arcaico, onde a participação do enfermeiro não passava de uma mera assistência prestada ao médico.

Dentro da realidade das instituições de saúde, existe uma preocupação em oferecer assistência de enfermagem de qualidade que proporcione escolher ferramentas que facilitem o trabalho e gerem não só resultados positivos para a organização, mas que também atendam às necessidades dos clientes e seus familiares<sup>7</sup>

Diante disso, os enfermeiros procuraram se capacitar, adquirir mais conhecimentos acerca da área administrativa, o que favoreceu sua inserção no mercado de trabalho, podendo discernir suas funções e habilidades dentro da instituição.

Espera-se que o enfermeiro gestor tenha amplo conhecimento na área da saúde, com capacidade para organizar e trabalhar de forma eficiente e eficaz para obter os melhores resultados possíveis, alcançando as metas e objetivo propostos.

Podemos observar o grau de conhecimento acerca da importância do enfermeiro para a saúde pública nas falas a seguir:

*“O bom gerente faz um bom trabalho e comandar o serviço para que se alcancem os objetivos, as metas, e principalmente uma assistência voltada para qualidade e minimizar erros. É importante economizar tempo, adequar o número de pessoas para desenvolver as funções de enfermagem como também o serviço de materiais adequados, fazer a previsão e provisão de materiais e principalmente, a supervisão de tudo isso, fazendo com que agente minimize as despesas. Então, controle de gastos é essencial.” (Metzembeum);*

*“Trata dentro da parte administrativa de toda instituição, trabalha com o monitoramento das pessoas, de todos os materiais que entram e que saem. Então assim, ter uma visão administrativa,*

*trabalhar em todos os setores que constituem a unidade e saúde é essencialmente importante para poder estar realmente dentro do foco e poder gerenciar tudo que diz respeito à unidade de saúde” (Crile);*

As dimensões de atuação permitem investir em um novo perfil de enfermeiros que prestam serviços de saúde e assumem outras competências, tanto teóricas como práticas, em seu trabalho administrativo/gerencial<sup>12</sup>.

Com isso, a realização das funções gerenciais passa a ser desenvolvida com uma melhor organização e deve ter um planejamento adequado, inteligente e de acordo com a realidade da instituição, o que permite prever os problemas e resolvê-los imediatamente.

Os enfermeiros participam cada vez mais do processo de tomada de decisão no âmbito da saúde, principalmente no que se refere ao financiamento, atuando como um articulador de questões de saúde<sup>2</sup>.

O enfermeiro tem capacidade de gerenciamento e de desenvolvimento contínuo das atividades gerenciais, pois tem poder de administrar eficientemente um serviço de saúde, o que os diferencia dos demais profissionais<sup>13</sup>.

Não há como imaginar, portanto, um hospital sem a presença do enfermeiro, tanto no que se refere ao cuidado com os pacientes quanto a todos os procedimentos que são de sua responsabilidade.

### **Condutas do enfermeiro frente às questões gerenciais**

Essa categoria foi construída a partir da indagação acerca das condutas que os enfermeiros gestores vêm assumindo frente às questões gerenciais, diante das situações a que se expõem no dia-a-dia. Obtivemos os seguintes depoimentos:

*“As principais condutas que utilizo são a acessibilidade, a priorização das necessidades do grupo, relacionamento com a equipe e, lógico, aplicação de advertências” (Mayo);*

*“Tem que ser compromissado, responsável, coerente saber ter liderança, ter habilidade de lidar com pessoas, ter bom relacionamento, tem que ter conhecimento. Para liderar tem que saber ouvir das*

*pessoas as idéias, os conhecimentos para daí fazer uma avaliação e saber chegar ao consenso em cima do que você escuta, não pode ser radical” (Farabeuf);*

*“Enquanto gestor tem que desenvolver a questão da avaliação e do diagnóstico. Planejamento das ações, a partir do diagnóstico elaborado para estar implantando os projetos a curto, médio e longo prazo. Verificar as necessidades de recursos no dia-a-dia, a necessidade de implantar novos equipamentos, novos insumos para melhorar e implantar novas evidências, a partir de pesquisa, de novos conhecimentos.” (Metzembeum);*

Um dos fatores importantes para obtenção das condutas adequadas perante as circunstâncias encontradas é a capacidade de lidar com as mudanças no processo produtivo e administrativo. Esse profissional precisa ser habilidoso nas negociações, comunicativo e um verdadeiro facilitador com toda a equipe de trabalho<sup>14</sup>

O gerente deve utilizar o conhecimento para planejar, programar, desenvolver e controlar as atividades realizadas nas unidades básicas de saúde, cumprindo com uma missão social e humana, promovendo e protegendo a saúde da população<sup>4</sup>.

Observou-se nos depoimentos acima que os entrevistados abrangem um amplo conhecimento acerca de sua atuação e de suas competências no setor de saúde, o que lhes permite uma maior empregabilidade na área administrativa.

Os enfermeiros do estudo, em suas falas, valorizam o planejamento como um instrumento importante da prática da gestão, bem como adequam-no às especificidades de cada situação.

Percebeu-se, também, que esses participantes possuem criatividade no desenvolvimento de suas atividades administrativo-gerenciais. A criatividade é de fundamental importância para obtenção de propostas para o aprimoramento organizacional, pois influencia no comportamento das pessoas a curto, médio e longo prazo<sup>3</sup>.

Outro fator relacionado às condutas gerenciais identificado foi o poder de liderança que o enfermeiro deve utilizar em seu dia-a-dia para facilitar seu papel como gestor, como podemos notar nos depoimentos abaixo:

*“É preciso que o líder tenha suas próprias características, ser seguro, estar informado, ter boa relação com a equipe, sabendo que é importante a hierarquia, sabendo diferenciar as competências de cada um. Ter empatia, tentar compreender as necessidades, as características das pessoas que trabalha com você” (Crile);*

*“Minhas condutas gerenciais estão relacionadas à capacidade de lidar com os problemas de forma colaborativa com toda equipe, sabendo diferenciar” (Kelly).*

A dinâmica da liderança envolve aplicação de poder para o crescimento ou mudança pessoal ou organizacional. Enfermeiros que usam a habilidade de liderança podem ser proficientes na realização de mudanças dos padrões de saúde da rede pública. Essa mudança deve ser planejada e sistemática, pois assim torna-se mais viável alcançar as metas e objetivos propostos<sup>13</sup>.

Perante o exposto entende-se que, frente às condutas utilizadas pelos enfermeiros entrevistados, espera-se um resultado positivo das ações gerenciais desenvolvidas. Além dessas condutas utilizadas, faz-se necessário, porém, um preparo técnico específico e experiência abundante no campo em que se vai exercer a supervisão, para que assim possua uma relação de liderança adequada, sem prejudicar o funcionamento e desenvolvimento das ações a serem fornecidas à população<sup>7</sup>

Para os demais profissionais da saúde que se encontram diretamente envolvidos na assistência, o enfermeiro ocupa um espaço estratégico e de referência na equipe, e facilmente é identificado pela sua liderança, trabalho em equipe e valorização dos diferentes saberes<sup>12</sup>

### **Estratégias utilizadas pelo enfermeiro no gerenciamento dos serviços de saúde**

Nesta categoria os participantes foram questionados sobre as principais estratégias que desenvolvem no gerenciamento dos serviços públicos de saúde, bem como as dificuldades enfrentadas por estes profissionais. Suas respostas constam nos depoimentos a seguir:

*“É necessário estar realizando reuniões,*

*trocas de experiência, atender as necessidades, implantar programas de qualidade, capacitação, rodízio de setores para adequação dos serviços, entre outros. Dentre as dificuldades, a principal que enfrentamos aqui é o não pronto atendimento das solicitações das necessidades, a falta de recursos humanos, pois há uma quantidade de idosos realizando serviços que não condizem com sua realidade” (Mayo);*

*“Maior dificuldade do gerenciamento é a falta de recursos financeiros. Às vezes agente tem o conhecimento, sabe como fazer para melhor, mas não tem como. Tem também as divergências de idéias, resistência dos profissionais em realizar as suas funções” (Farabeuf).*

*“A maior dificuldade do serviço público é não dispor de recursos financeiros e materiais, estes são escassos, excesso de hierarquização. A burocracia para conseguir esses materiais é enorme, estar preso a uma hierarquia e além do mais, trabalhar com recursos humanos insuficientes, o leva a sobrecarga de tarefas” (Metzembeum)*

*“Conhecer as habilidades e dificuldades de cada profissional, para realizar um serviço estratégico, são feitas reuniões. A meu ver, a principal dificuldade estar relacionada aos recursos materiais, pois muitas vezes, quando são solicitados demora muito a chegar ou não vem essas dificuldades são possíveis de resolução.” (Crile)*

*“É importante estar atento às necessidades e procurar resolver os problemas com os recursos disponíveis, uma vez que se torna inviável a obtenção de resultados positivos sem recursos financeiros, materiais e humanos, mas a maior dificuldade mesmo é o financeiro” (Kelly).*

O processo de trabalho referente ao gerenciamento de enfermagem é condicionado constantemente pelo desenvolvimento econômico, político, social e cultural que ocorre no mundo. Isso determina as práticas e as formas de lidar com o trabalho de enfermagem, que, por sua vez, tem suas dimensões de atuação visualizadas no cuidado, na gerência, na pesquisa e no ensino e,

ainda, nos elementos, objetos, finalidades e instrumentos, que se articulam e o compõem<sup>11</sup>.

As declarações expostas pelos participantes demonstram que as principais dificuldades encontradas nos serviços públicos de saúde do Município de Caxias-MA são: a falta de recursos financeiros, materiais e recursos humanos. Isso acaba impossibilitando o crescimento e desenvolvimento necessários para o alcance de metas estabelecidas para a melhoria dos serviços de saúde.

Talvez sejam essas dificuldades que acabam desmotivando os enfermeiros na realização de suas funções como gestores, como se pode observar na fala de *Farabeuf*. Muitas vezes, eles sabem como agir e conhecem as estratégias a serem utilizadas para a solução de problemas, mas, devido à falta de recursos financeiros e materiais, acabam ficando restritos a uma realidade que não condiz com as expectativas esperadas.

Esses problemas estão tão inter-relacionados que a ausência soluções para eles acabam gerando falta de atendimento médico, principalmente para a população menos favorecida<sup>10</sup>.

É importante ressaltar que a realidade financeira da saúde precisa ser ainda muito discutida, pois é um dos maiores problemas encontrados a nível nacional. Apesar de vermos divulgações de que os recursos financeiros repassados aos estados e municípios são suficientes para suprir às necessidades de toda população, não é essa a realidade encontrada nos depoimentos das pessoas que trabalham diuturnamente com a administração da saúde.

Temos uma oferta de serviços que ainda não conseguiu acompanhar esse crescimento. Dentre as principais conseqüências da assistência oferecida tem-se o desperdício de recursos, já escassos, e a perda da qualidade.

Isso comprova que há uma necessidade de se produzir mais-valia e capacitar ainda mais os profissionais para saber como lidar com tais dificuldades, providenciando medidas que venham a aliviar o impacto negativo da saúde pública não só nos estados e municípios do Maranhão, como também em todo país.

Outro fator importante que precisa ser reavaliado na rede pública de saúde é a falta de recursos humanos. Estes recursos precisam de condições estratégicas para alcançar bons resultados financeiros e, principalmente, relacionados à qualidade da atenção prestada<sup>7</sup>.

Fica claro que se deve investir ainda mais em saúde pública, bem como no aprimoramento das ações desenvolvidas, a capacitação dos profissionais de enfermagem, a realização de mais concursos públicos, para que haja uma seleção dos profissionais mais capacitados para exercer função administrativa adequada nas instituições de saúde.

### **Relação multidisciplinar no gerenciamento na saúde**

Quando interrogados sobre a relação multidisciplinar entre os demais profissionais da área da saúde, os entrevistados deram as respostas abaixo:

*“Tenho um bom relacionamento com toda equipe. Tento manter um fácil acesso dos profissionais, atenderem, na medida do possível, as solicitações das necessidades do grupo” (Mayo);*

*“Para uma boa relação multidisciplinar tem que saber trabalhar em equipe, tem que saber ouvir, eu não posso achar que só eu sou a dona do conhecimento, não criar atrito com os colegas. Na enfermagem nós precisamos muito desse bom relacionamento. Então você precisa dos seus colegas, precisa muito. A relação multidisciplinar é importante” (Farabeuf).*

*“Na medida do possível temos que desenvolver uma relação de cumplicidade, de amizade, de respeito, de ética e ao mesmo tempo, ter o cuidado com as tensões, com as dificuldades. Eu enquanto gestor, tenho que me sentir tranquilo para estar chamando atenção. A relação tem que ser a melhor possível mais principalmente, evitar excessos de intimidade porque atrapalha. Assim, é importante o diálogo, a conversa, fazer reuniões de equipe e assumir os compromissos das rotinas através de um compromisso mútuo” (Metzembeum)*

*“Eu considero minha relação com os demais profissional muito boa, o que utilizo para melhorar sempre a relação são reuniões, comemorações, a questão de estar aberto preparado para ouvir, resolver problemas solicitados. Tem a questão da hierarquia” (Crile)*

*“Bom” (Kelly)*

Os depoimentos apresentados acima apontam que a relação multiprofissional para esses enfermeiros é de fundamental importância para que se tenha uma assistência de qualidade e consiga-se, assim, atingir as metas e objetivos esperados. Eles consideram que, dentro do processo de trabalho gerencial, manter o bom relacionamento com o usuário e com a comunidade faz parte da função gerencial como uma ação de respeito à cidadania e participação popular.

As mudanças nas políticas de saúde, nos modelos assistenciais e nas políticas de recursos humanos em saúde influenciaram o desenvolvimento da concepção de trabalho em equipe.

A relação entre qualidade da assistência de enfermagem e o relacionamento multiprofissional é de suma importância para a rede de saúde, pois quando este último relaciona-se de maneira deficiente acaba influenciando direta ou indiretamente a qualidade da assistência<sup>8</sup>.

Sabe-se que o cuidado de enfermagem caracteriza-se pelo acompanhamento contínuo e constante, de modo que foi se constituindo como prática exercida por um conjunto de agentes, o que, por um lado, demanda ações de coordenação e supervisão, ou seja, de gerência, e, por outro, configura trabalho coletivo que, a partir dos anos 50 do século XX, passa a ser proposto sobre a forma de trabalho em equipe. Isso permeia o profissionalismo do enfermeiro frente à gerência na rede de saúde<sup>7</sup>

O enfermeiro tem a capacidade de gerenciar e desenvolver atividades contínuas. Ele desempenha importante papel nas relações multiprofissionais, sendo apontado como articulador de situações estratégicas no seu ambiente de trabalho. Isso mostra que a relação multiprofissional vem facilitar o empenho desse profissional para melhorar as estruturas administrativas de modo geral.

Para obtermos boas relações humanas, temos que saber porque os empregados agem de determinada maneira e quais são os fatores sociais e psicológicos que os motivam<sup>5</sup>.

Como se observa nos depoimentos acima, a hierarquia é mantida com o propósito de distinguir as funções dos profissionais, de forma a facilitar o processo de trabalho da equipe. É

necessário, ainda, que se evite o excesso de intimidade, com a finalidade de evitar possíveis constrangimentos dentro da instituição/local de trabalho.

## **Considerações Finais**

Neste estudo buscou-se compreender o papel do enfermeiro gerente na rede pública de saúde do Município de Caxias-MA. No decorrer da análise dos depoimentos, percebeu-se que o enfermeiro gerente, além das atribuições administrativas-burocráticas, tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente de aprendizado onde os trabalhadores possam adquirir novas competências e exercê-las livremente e de forma eficaz. Eles devem, ainda, responsabilizar-se pelo desenvolvimento das instituições públicas de saúde, proporcionando um processo de trabalho transparente e ético, garantindo aos indivíduos uma assistência de saúde de qualidade e mais humana.

Em um contexto global, a gestão de enfermagem constitui uma questão de saúde pública, pois o seu regimento e o modo de gerenciamento das instituições é o que determina a qualidade dos serviços de enfermagem.

Para esse grupo de enfermeiros, as principais dificuldades no gerenciamento de saúde foram a carência de recursos materiais, de financiamento e a insuficiência de recursos humanos para as instituições públicas de Saúde.

Assim, o grupo estudado é consciente do papel do enfermeiro como gestor da rede pública de saúde e o desenvolve da melhor forma possível, visando sempre à satisfação do cliente e melhoria do serviço de saúde.

## **Referências**

1. Christovam B, Santos I. A Instituição da Liderança dos Enfermeiros em Questões de Saúde. *Rev Bras Enferm* 2005 set-out; 58(5):551-5.
2. Feldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Rev. bras. enferm.* 2008; 61(2):239-242.
3. Fernandes, MC, Adriana SB, Lucilane MSS, Maria FBN, Maria RFS, Raimundo A MT. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. *Rev. bras. enferm.* 2010; 63(1):11-15.
4. Júnior KF. *Administração Hospitalar*. 1ª ed. AB. Goiânia, 2002.
5. Kurgant P, Cunha KC, Massarollo MCKB,

- Ciampone MHT, Silva VEF, Castilho V, Leite MMJ, Gaidzinski RR, Pereira LL, Takahashi RT. Administração em Enfermagem. EPU. São Paulo, 2005.
6. Matos E, Pires D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm* 2006; 15(3):508-14.
  7. Marthins, EGS, Maria C. A produção científica sobre administração em enfermagem no Brasil no período de 1947 a 1972. *Rev. bras. enferm.* 2005; 58(2): 235-239.
  8. Lima SML, Pedro RB, Margareth CP, Maria ADU, Miguel MV, Silvia G. Caracterização gerencial dos hospitais filantrópicos no Brasil. *Cad. Saúde Pública* 2004; 20(5):1249-1261.
  9. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm* 2006; 15(3): 492-9.
  10. Seixas MAS, Melo HT. Desafios do Administrador Hospitalar. *Revista Gestão e Planejamento*. Ano 5, Nº 9, Salvador. 2004. pp 16-20.
  11. Shimbo AY, Lacerda MR, Labronici LM. Processo de trabalho do enfermeiro em unidade de internação hospitalar: desafios de uma administração contemporânea. *Cogitare Enferm* 2008; 13(2):296-300.
  12. Spagnol CA, Fernande MS. Estrutura organizacional e o serviço de enfermagem hospitalar: aspectos teóricos. *Rev Gaúcha Enferm* 2004; 25(2):157-64.
  13. Taylor C; Lillis C; Lemone P. *Fundamento de Enfermagem: a arte de cuidar*. 5ª ed. Artmed. Porto Alegre, 2007.
  14. Brasil MS. *Caderno de Informação de Saúde: Maranhão*. Datasus, 2009.