

Gestão Compartilhada Nas Unidades Básicas De Saúde

Luciana Rodrigues Sandes¹
Thiago de Oliveira Sabino Lima¹
Raylton Aparecido Nascimento Silva¹
Layane Mota de Jesus²
Paula Vitória Costa Gontijo³
Camila Costa Gontijo³
Mayara Rodrigues Borges³
Alana Gomes de Araújo Almeida³
Sormanne Branco Oliveira³
Janildes Maria Silva Gomes³
Bruna Vascolncelos Oliveira Lô³
Vitor Pachele Lima Abreu³
Alderise Pereira da Silva Quixabeira³
Bruno Costa Silva³
Diogo Amaral Barbosa⁴
Mauricio Aires Vieira⁴
Ruhena Kelber Abrão³

Resumo

Na atualidade, o enfermeiro exerce as atribuições de gestor nas unidades de saúde, podendo implementar modelos de gerenciamento e coordenação que melhor motive a equipe e atenda a população, a família e a comunidade. Diante dos desafios é importante como têm sido as ações de gestão compartilhada nas unidades básica de saúde, efetuadas pelo enfermeiro. Nessa perspectiva, esta pesquisa tem por objetivo apresentar e analisar ações de gerenciamento em saúde, desenvolvidas pelo enfermeiro, no contexto das unidades básicas de na perspectiva da gestão compartilhada. Ao desenvolver este trabalho, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica qualitativa, com fontes de autores brasileiros, com artigos publicados entre 2017 e 2022. Os resultados indicam que a gestão compartilhada requer um maior entrosamento do enfermeiro com todas as equipes da unidade básica onde atua, para alcançar a qualidade na assistência e nos cuidados. Ademais, o papel de enfermeiro é motivar a equipe para condutas mais humanizadas e efetivas desde o acolhimento, perpassando o diagnóstico até a construção do plano terapêutico singular. Infere-se que a formação universitária e os encontros formativos em serviço, bem como as decisões coletivas e compartilhadas é essencial para o exercício de uma gestão mais democrática e eficaz.

Palavras-Chave: Gestão. Gerenciamento. Coordenação. Atenção básica.

Date of Submission: 01-09-2023

Date of Acceptance: 11-09-2023

I. INTRODUÇÃO

Na gestão pública em saúde, a Atenção Básica tem se apresentado como a organização ideal da assistência, cuidado e serviços de saúde, sendo a principal forma de acesso dos indivíduos e das famílias à

¹ Faculdade de Palmas (FAPAL).

² Doutoranda em Enfermagem (UNESP - Bolsista FAPEMA).

³ Universidade Federal do Maranhão

⁴ Universidade Federal do Tocantins

⁵ Universidade Federal do Pampa

assistência em saúde. Na gestão da atenção básica, procura-se atender as necessidades da clientela, levando-se em consideração a eficiência e a integralidade das ações em prol da promoção da saúde. Com base nas unidades de atenção básica, resultados mais promissores têm sido alcançados, ressaltando-se maior participação da comunidade e da população em geral quanto aos cuidados da própria saúde (PIRES et al, 2019).

Importante destacar que as diretrizes para gerenciar as unidades básicas de saúde são elaboradas pelos órgãos do Ministério da Saúde, para serem administrados pelos estados e municípios, compondo o Sistema Único de Saúde (SUS). Esses órgãos articulados com a gestão municipal em saúde cumprem o papel constitucional de garantir a assistência em saúde a toda a população brasileira. No entanto, conforme configuração do sistema de saúde nos municípios, os enfermeiros podem coordenar, manter e prestar serviços, inclusive por meio de formação de parcerias com a iniciativa privada (RAVIOLI; SODREZ, SCHEFFER, 2018).

Com base na Norma Operacional Básica do SUS de 1996 (NOB/SUS 01/96), ampliou-se a responsabilidade dos municípios na administração decisória nas ações em saúde. Para cumprir essa determinação, o enfermeiro se deparou com um novo papel que foi a gestão dos sistemas de informação em saúde, com a necessidade de produzir dados confiáveis e acessíveis mais rapidamente para auxiliar a atuação dos gestores, enfermeiros, médicos e demais profissionais da saúde. Nessa visão, a gestão da informação em saúde foi implementada pelos municípios, sendo que o uso de dados integrados passou a ser obrigatório em todos os estados e municípios (MORORÓ et al, 2017).

Outro modelo de gestão é a gestão compartilhada na atenção básica, em que o trabalho do enfermeiro demanda gerenciar por meio da liderança democrática, para busca ações mais resolutivas frente às necessidades de saúde em um território, mediante mobilização dos profissionais para o cumprimento de metas coletivamente estabelecidas. Nessa perspectiva, torna-se imprescindível a liderança compartilhada, orientadora e resolutiva, que construa vínculos, para mobilizar ações de promoção da saúde coletiva em cada território. Sendo assim, o papel do enfermeiro não é simplesmente cumprir metas, mas também dar suporte organizacional, estimulando a criatividade e a eficiência desde o acolhimento até a assistência final à população. (PENEDO et al, 2019).

Um dos modelos na área de gerenciamento de unidades básica é a gestão da clínica, que tem influenciado os enfermeiros na coordenação na área de serviços em saúde, por meio da implantação de políticas e diretrizes para garantir a qualidade do atendimento clínico à população. Nesse modelo de administração da clínica, ainda segundo os autores, busca-se: qualidade e resolutividade, objetivos gerais a todos os profissionais envolvidos, descentralização, autonomia e corresponsabilidade na promoção e integralidade nas unidades básicas de saúde (TREVISO et al, 2017).

Recentemente, um outro modelo de gestão na atenção básica passou a ser implementado, para unificar a gestão dos serviços públicos de saúde no contexto brasileiro, para sanar problemas de acesso e disponibilidade a toda a população, subdividida em territórios municipais de saúde. Pesquisas indicam a necessidade de parcerias entre o setor público e o setor privado para assistência em saúde, via atenção básica, denominado Organizações Sociais do Setor de Saúde (OSS). Essas parcerias apresentam-se como resposta à necessidade de reduzir as famosas filas de espera, como forma de transferir, parcialmente, a assistência às unidades ambulatoriais de entidades de direito privado. Assim, as organizações sociais da saúde se transformam em uma extensão da gestão pública na atenção básica, reduzindo a sobrecarga de trabalho dos enfermeiros-gestores (PILOTO; JUNQUEIRA, 2017).

No cotidiano da atenção básica, não se pode separar a coordenação da unidade e o gerenciamento dos serviços oferecidos na assistência à saúde. Justifica-se, então, a presente pesquisa sobre as vertentes compartilhadas de gestão em saúde para a integralidade no atendimento aos usuários das unidades básicas de saúde (UBS), como uma atuação diferenciada, ou seja, uma conexão entre o gestor, os profissionais e aqueles que buscam a assistência diretamente nas unidades básicas. É importante desenvolver pesquisas em que se constata-se o papel do enfermeiros que realizam a coordenação, gerenciamento e/ou gestão dos serviços assistenciais, que se configura como mais um modelo de atenção à saúde de forma íntegra, objetivando a promoção da qualidade de vida diretamente no território das unidades básicas.

tem objetivo apresentar e analisar ações de gerenciamento em saúde, desenvolvidas pelo enfermeiro, no contexto das unidades básicas de na perspectiva da gestão compartilhada.

II. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na gestão de saúde, no cotidiano nas unidades básicas, a dimensão organizacional da assistência em saúde é uma das principais atribuições do enfermeiro gestor, a fim de consolidar a qualidade e a integralidade dos serviços assistenciais à saúde. Os modelos de gestão assistencial abrangem a disponibilidade de serviços, ambientes, recursos materiais e tecnológico, conhecimentos gerais e específicos na área da saúde e do gerenciamento de unidades de atenção básica (ARAUJO et al, 2019).

Em se tratando de assistência em enfermagem e gestão do cuidado em unidades hospitalares, a grande profissional e inspiradora Florence Nightingale, destacou-se como precursora da enfermagem moderna, sendo

pioneira em melhorias de grande relevância no âmbito da saúde pública, sendo exemplo para o mundo todo. Para Florence, a gestão em saúde voltava-se para a dimensão social da assistência, não apenas pela sensibilidade em cuidados durante a guerra da Crimeia em um contexto socorrista, pela iniciativa, determinação e influência política na transformação de uma realidade considerada precária: a enfermagem. Propôs, assim, a inserção de medidas de segurança no cuidado, a saber: higiene, saneamento e conforto, que ecoaram em práticas de excelência em saúde para além da área de enfermagem (NISHIO, 2020).

De fato, Florence se transformou em uma referência internacional, pela capacidade de “transcender preconceitos relacionados às atividades exercidas pelas mulheres, de suplantar a ideia caritativa e assistencialista do cuidado, de dar voz ao silêncio a tantos quantos se dedicavam ao cuidado informal e evidenciar a enfermagem como profissão e/ou ocupação especializada” (BACKES, 2020, p. 2). Tornou-se, então, uma personagem de si própria e um marco para a humanidade ao ser considerada uma das mulheres mais influentes de sua época, ou seja, em pleno século XIX.

Além disso é importante citar outras profissionais da enfermagem que, juntamente com Florence Nightingale foram importantes tanto no contexto brasileiro, quanto no mundial, entre os séculos XIX e início do século XX, apesar de nem sempre terem recebido reconhecimento social em sua época de atuação: as brasileiras Ana Nery e Wanda de Aguiar Horta. Nesse cenário, Ana Nery foi a primeira enfermeira brasileira, fortalecida pelo seu grande trabalho humanitário no cuidado aos soldados paraguaios e brasileiros na Guerra do Paraguai em 1865, por meio de alistamento voluntário (BACKES, 2020). Por sua vez, Wanda de Aguiar Horta foi reconhecida pela sua natureza inovadora no processo de consolidação da enfermagem em bases científicas, ao desenvolver a Teoria das Necessidades Humanas Básicas, agregando valores sociais e políticos profissionais à assistência do enfermeiro (NISHIO, 2020).

Nesse contexto, durante o século XX, o enfermeiro passou a ganhar maior credibilidade profissional e assistencial, estando atento às particularidades do preparo e gestão do cuidado, a fim de prestar assistência individual ou coletiva. Da mesma forma, a concretização de modelos de gestão foram evoluindo, o que demandou investimentos e gestão compartilhada de recursos disponíveis tanto para os profissionais, quanto para a população (FORTE et al, 2019).

No século XXI, foram aprovadas mudanças significativas na Política Nacional da Atenção Básica, transformando-se na principal diretriz de acesso e assistência da população aos serviços de atenção básica em saúde. Atualmente, as unidades básicas de saúde têm sido, preferencialmente, coordenadas pelo enfermeiro que detém o papel de gestor e a função essencial no desenvolvimento das políticas públicas na área da saúde (BRASIL, 2021).

Nesse modelo de gestão, os autores apresentam como referência sete pilares para a administração clínica: “efetividade clínica, auditoria clínica, gerenciamento de risco, uso da informação, educação e treinamento, gerenciamento de pessoas e envolvimento do paciente/público” (CARDOSO et al, 2019). Para melhor compreender o alcance das práticas administrativas do enfermeiro, inicia-se o referencial teórico pela gestão em enfermagem em sua natureza geral e específica.

Gestão em enfermagem: abordagens e abrangências

No cotidiano de uma unidade básica de saúde, atuação do enfermeiro pode se desdobrar em ações gerenciais e assistenciais, associando a coordenação ou a direção, que estão diretamente vinculados ao atendimento integral, transformando o profissional em gerenciador do cuidado. Para tanto, as competências gestoras requer competências mais específicas, ou seja, a capacidade de articular saberes profissionais, conhecimentos multidisciplinares, habilidades e posturas necessárias ao desempenho eficientes de atividades assistenciais pela natureza da profissionalidade gestora para alcançar metas de qualidade em todos os atendimentos. (TREVISO et al, 2017).

É importante ressaltar que, no gerenciamento ou coordenação, o trabalho do enfermeiro, como gestor de uma equipe e dos serviços de saúde, integraliza o acolhimento em todos os procedimentos: do acolhimento, escuta inicial e diagnóstico até o desenvolvimento terapêutico, prevenção e promoção da saúde. Nessa perspectiva, a atribuição gestora do enfermeiro é reconhecida nas unidades básicas em todos os níveis de atenção à saúde, com destaque para a atenção primária, em que o enfermeiro assume atribuições de liderança e coordenação inerentes ao contexto da saúde onde diante de suas particularidades e demandas diárias (COUTINHO et al, 2019).

No contexto da gestão, ao articular a assistência e o gerenciamento do cuidado em unidades de saúde, é uma abordagem complexa, sobretudo em sua efetividade, uma vez que o diante da atribuição de gerenciamento, deve se comprometer com estas ações e intervenções de qualidade, bem como solidária para viabilização do acolhimento inicial. O acolhimento na gestão do cuidado de enfermagem é de fundamental interesse profissional, uma vez que as dimensões envolvidas no ato de acolher precisam construir vínculos toda vez que o usuário dos serviços de saúde procuram as unidades básicas (ANDRADE et al, 2019).

Por sua vez, na consulta inicial, é de grande relevância que todos os atuantes da equipe gerenciada pelo enfermeiro conheçam e executam a escuta atenta para assegurar a natureza qualitativa nas interações assistenciais, momento em que o enfermeiro-gestor coordena a equipe para buscar soluções para todos os usuários. Torna-se necessário que os setores envolvidos com as consultas, possam trabalhar conjuntamente com gestores/coordenadores, participando do processo de qualidade nas consultas e sua resolatividade, a ampliando os canais de receptividade e escuta inicial de todos que procuram os serviços em saúde. Um dos elementos-base para as consultas iniciais desenvolvidas com eficiência é o reconhecimento das queixas dos usuários, para definir quais procedimentos devem vir sequencialmente (MAIA et al, 2021).

Com relação à gestão do diagnóstico, incluindo a realização de exames, pode-se indicar que se trata de um processo:

Conceituam-se os termos gestão e gerência, no campo laboral, como as funções de gestão em saúde que representam o conhecimento aplicado no manejo das organizações como um todo, na capacidade de gerir um sistema maior, onde estão inseridos aspectos gerenciais que consideram os diagnósticos situacionais locais de redes, esferas públicas, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde (TENÓRIO et al, p. 2019, p. 2).

Para tanto, os gestores em enfermagem necessitam planejar, executar, prover e controlar os recursos humanos e os materiais para um ótimo funcionamento dos serviços de diagnóstico e exames; além de desenvolver a gerência do cuidado com capacidade humanística, analítica, comportamental e efetividade.

Uma vez realizado o diagnóstico, começa a gestão dos cuidados e, para que a assistência integrar de fato ocorra, precisa-se gerenciar e liderar a equipe para que seja possível a tomada de decisão coletiva e assertiva, inclusive de trabalhadores de farmácia, em um processo gestor eficaz, por meio da comunicação produtiva, transformando as evidências diagnosticadas em prática de cuidados. Na elaboração do plano terapêutico a gestão inspira a adesão ao cuidado, esclarecendo aos usuários de saúde, a sua importância para alcançar resultados de excelência na reabilitação em saúde e promoção da qualidade de vida. De forma complementar, destaca-se a liderança para prevenções e a necessária construção de confiança e de processos que busca evitar o adocimento por meio de atuação gestora preventiva (BERNARDES, 2018). Liderar na gestão em saúde implicar ações compartilhadas para maior abrangência dos atendimentos, dos cuidados e da assistência.

Gestão compartilhada em saúde e as atribuições dos enfermeiros

Compreender que a gestão compartilhada é uma competência e não um cargo é essencial, já que é possível propor estratégias para maximizar a fluência dos serviços em saúde, bem com seu desenvolvimento contínuo, tanto nas instituições hospitalares, quanto nas unidades básicas de saúde. Entretanto, para que essa abordagem de compartilhamento seja eficaz torna-se necessário que os gestores adotem um modelo que seja compatível com a prática cotidiana de assistência e cuidados, lembrando que cada unidade de saúde tem o seu perfil profissional que é uma questão de se identificar com a equipe. (PENEDO et al, 2019).

Primeiramente importante conceituar gestão compartilhada, podendo apresentar a seguinte definição:

Entende-se que o compartilhamento e a democratização da gestão possibilita a construção de um espaço coletivo e de responsabilização entre os trabalhadores e gestores, promovendo a autonomia profissional, melhor satisfação e comprometimento na prática de trabalho. A cogestão é um modo de administrar que inclui o pensar e o fazer coletivo, sendo, portanto, uma diretriz ética e política que visa democratizar as relações no campo da saúde para a realização dos objetivos da saúde (ZORZAN et al, 2021, p. 2).

No contexto da enfermagem, mais especificamente no gerenciamento de unidades básicas de saúde, a adoção de um novo paradigma fundamentado em gestão compartilhada demonstra atuar coletivamente de modo a dinamizar todos os processos de assistências, para além do modelo socorrista, mas sim com olhares voltados para a integralidade.

Pode-se acrescentar que proposta de Gestão compartilhada na clínica, do cuidado, da saúde da família e da assistência como um todo teve como início a extinção da figura do administrador que concentrava todas as atribuições em suas mãos, ou seja, uma gestão unilateral. De fato, a concentração de funções de gerenciamento da unidade de saúde apenas em um único profissional, reduz a própria concepção de gestor que sugere liderança democrática com delegação de atribuições secundárias, voltadas para a funcionalidade plena das unidades básicas. Esse novo modelo de gestão da clínica e do cuidado tem sido pesquisado com sua prática disseminada desde as secretarias de saúde até a gestão das unidades regionais, matriciais e básicas em sua aplicação prática (CARDOSO et al, 2021).

Ao se reportar à realidade da atuação gerencial do enfermeiro, considera-se que a gestão compartilhada se dá em virtude de uma liderança democrática, sendo que o exercício cotidiano desse tipo de líder precisa ser acionado em comum com os outros profissionais para que a equipe passe a participar da tomada de decisões, inclusive quanto ao cuidado. Considera-se atribuições do enfermeiro-líder e democrático: gerenciar a equipe, dar e receber feedback, tomar decisões estratégicas e operacionais, dentre outras atividades, que busca

desenvolver a gestão como compartilhamento, inclusive, de saberes e experiências profissionais para a excelência do cuidado (FAGUNDES; BRAUN, 2017).

Ademais, pode-se considerar que as dimensões colaborativas e compartilhadas da gestão em unidades básicas, as dimensões de educação e saúde e o aprendizado, já que entre os próprios enfermeiros – coordenadores ou líderes de equipe – o retorno e poder de resposta diante de situações urgentes e emergentes, quase sempre demanda a delegação de atribuições para a tomada de decisão rápida e ao mesmo tempo efetiva. Parcerias em gestão compartilhada definem as corresponsabilidades de cada área colaborativa, de maneira a reduzir as concorrências internas, fortalecendo as ações coletivas, valorizando todos os profissionais das unidades de saúde (ZORZAN et al, 2021).

Cabe lembrar que se constrói uma parceria entre os profissionais para constituir a partir de uma unidade de competências para respeitar as diferenças locais e regionais, organizar as ações sanitárias junto às famílias, inserindo decisões colegiadas de cogestão e planejamento coletivo. É imprescindível, assim, qualificar o acesso ao direito humano à saúde, redefinindo estratégias conjuntas para programar e efetivar a cooperação técnica entre os gestores, a fim de unificar as diversas parcerias existentes e estimular e atender as demandas comunitárias em saúde pública (BRAGAGNOLLO et al, 2017).

Pesquisas sobre os desafios de uma gestão compartilhada nas unidades básicas de saúde apontam que:

A lógica de produção de saúde proposta pelo Sistema Único de Saúde (SUS) inclui a perspectiva de compartilhamento entre profissionais e usuários na produção de cuidado, de forma que o aparato técnico não assuma papel hegemônico. A democratização do atendimento em saúde, o incentivo à participação popular e a defesa do setor público estão entre os fundamentos do SUS, que se opõe à lógica de cuidado médico-centrada, vigente até então e propõe, em sua formalização (BERTAGNOLI et al, 2020, p. 2).

Na gestão compartilhada, a participação popular e as parcerias comunitárias, associadas à perspectiva da saúde como direito humano fundamental, requerem, também, o acesso igualitários a tecnologias e recursos assistenciais mais sofisticados sempre que necessário. Assim sendo, as parcerias devem se vincular diretamente à capacidade relacional e de cuidado, devendo compor uma relação colaborativa entre os gestores de diferentes níveis hierárquicos com as associações de bairro e com a própria população via saúde da família, escutando atentamente seus anseios e sugestão para soluções de problemas em infraestrutura que afetam a saúde (PENEDO et al, 2019).

Deve-se reconhecer a necessidade de dividir atribuições na atenção à saúde, conforme especialidades que sejam condizentes com os fins propostos pela gestão compartilhada, sendo ainda um modelo de gestão inovador em fase inicial em grande parte das unidades básicas de saúde do Sistema Único de Saúde, em oposição aos modelo tradicional e hegemônico nas coordenações em saúde. Em uma estratégia de gestão mais aberta, pode-se prever também a participação dos usuários nesse modelo em que os enfermeiros são preparados para serem gestores mais empáticos, organizando ações humanizadas de assistência integral, pois não justifica apenas o gestor ser democráticos se os demais profissionais da saúde não aderem a esse modelo inovador de gestão (SILVEIRA et al, 2021).

Acrescenta-se que fundamentos metodológicos do gerenciamento compartilhado em saúde, administrada pelos enfermeiros, é composto por um conjunto de perspectivas e experiências profissionais, organizacionais, gerenciais e sociais. Nesse sentido a perspectiva organizacional sugere um maior engajamento entre os recursos humanos, sendo todos os profissionais o ativo mais importante de uma equipe de saúde. Preconiza-se as ações de motivação e crescimento coletivo das unidades e não apenas de colaboradores isolados. Dessa forma, a autonomia, o empoderamento, a formação continuada, o envolvimento e a participação na tomada de decisão integra uma organização gestora compartilhada (FAGUNDES; BRAUN, 2017).

Quanto às características gerenciais, busca-se a universalização dos atendimentos a toda a população de um dado território, bem como a qualidade em todo o processo de assistência, do acolhimento à promoção de saúde. Atualmente, a gestão/coordenação em saúde exercida pelos enfermeiros tem alcançado resultados consideráveis em termos de qualidade gerencial, sugerindo que esses profissionais apresentam uma modelo mais otimista e reconhecem claramente as práticas de gestão colaborativa (CARDOSO et al, 2021).

Pondera-se que a qualidade na gestão compartilhada precisa evidenciar a percepção dos sujeitos que buscam os serviços de saúde, complementando a postura gestora em partilhar a governança (ato de gerenciar unidades públicas de saúde), em que consideraram a vivência de suas práticas, principalmente com respaldo da população e/ou da comunidade, ao identificarem que a liderança de enfermagem trabalha em sintonia com todos os protagonistas desse processo, com a contribuição da equipe e do apoio às práticas assistenciais. Nesse sentido, a tomada de decisões compartilhadas simbolizam avanços indispensáveis em direção à excelência (PEREIRA et al, 2022). Após conhecidos os aspectos teórico-práticos da gestão em saúde na perspectiva da enfermagem, apresentam-se os procedimentos metodológicos, os resultados e a discussão.

III. METODOLOGIA

Ao desenvolver esta pesquisa, foi utilizada a abordagem bibliográfica de natureza qualitativa, com base nos princípios metodológicos da revisão de literatura, por meio de artigos de estudiosos e pesquisadores na área de gestão da enfermagem na atenção básica em saúde. Como inclusão foram coletadas fontes bibliográficas publicadas de 2017 a 2022, restrito a modelos de gestão compartilhadas em unidades de saúde, efetuada apenas por enfermeiros, excluindo-se os artigos cujas unidades básicas são gerenciadas por outros profissionais da área de saúde.

Durante a pesquisa exploratória, foram selecionadas 78 fontes bibliográficas, sendo que 29 artigos foram utilizados, por apresentarem modelos de gestão compartilhada, realizados pelos enfermeiros, restringindo-se à atenção básica, alinhando-se aos objetivos específicos, apresentados nesta monografia de conclusão de curso. Desse total, 49 foram excluído, pois a gestão em saúde era exercida por outros profissionais, artigos anteriores a 2017 e fontes em língua estrangeira. Para tanto, foram utilizados os seguintes descritores na consulta à base de dados: gestão da atenção básica, gestão compartilhada em saúde; o enfermeiro/gestor das unidades de atenção básica.

Após a leitura e releitura dos artigos que atendem os objetivos propostos para o desenvolvimento desta pesquisa, as informações foram catalogadas e distribuídas em quadros, sobre a forma de resultados práticos, para em seguida serem analisados e discutidos, evidenciando as atuações compartilhadas, relacionando a gestão do enfermeiro na busca pela tomada de decisões coletivas e em equipe. Depois de apresentadas as informações e a análise, foi realizado um fechamento quanto às considerações finais desta pesquisa.

Após coletados os artigos sobre os modelos de gestão compartilhada pelos enfermeiros foram construídos dois quadros, sendo o primeiro a respeito da gestão compartilhada em sistemas de saúde e o segundo sobre o gerenciamento/coordenação de unidades básicas de saúde, exercidas pelo enfermeiro. Nesse contexto, as práticas de gestão compartilhada descritas na revisão bibliográfica foram analisadas, destacando as atribuições e ações do profissional de enfermagem ao gerenciar equipes de saúde na atenção básica.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na gestão compartilhada em saúde sob gerenciamento do enfermeiro/a, a articulação e integração entre gerenciar, coordenar e cuidar, bem como, a interatividade por meio de uma comunicação efetiva, para a tomada de decisões é essencial para consolidar as ações coletivas em termos de gestão em unidades básicas de saúde. De fato, as relações interpessoais construídas pelo enfermeiro com os integrantes da equipe de multiprofissional busca uma maior aproximação entre os diferentes profissionais e usuários dos serviços de saúde.

Nessa perspectiva, a aplicação de diretrizes compartilhadas na prática gerencial do enfermeiro, apresenta-se, atualmente, como uma necessidade emergente de desenvolvimento profissional de um gestor que vincula excelência administrativa ao ato de cuidar e assistir, por meio de compartilhamento de tarefas entre os componentes da equipe. Embora a vertente se a integralidade e o compartilhamentos de ações e intervenções, os resultados serão desmembrados em dois quadros que se complementam.

Resultados

No primeiro quadro, os estudos dos autores referenciados se voltam para as experiências e vivências do enfermeiro na gestão compartilhada em unidades de saúde.

Quadro 1 – Ações compartilhadas do enfermeiro em unidades de saúde.

| Base de Dados | Título de Estudo | Autor | Ano | Resultados |
|---|--|-----------------|------|--|
| Interface: Comunicação, Saúde, Educação | Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto de Saúde da Família | Penedo et al | 2019 | A gestão compartilhada é um processo participativo, sendo que a democracia nas equipes de saúde busca trabalhar em uma proposta de gestão mais horizontal, descentralizados do enfermeiro, que é o mentor gerencial. |
| Revista de Enfermagem Digital: Cuidado, Promoção, Saúde | Relato de experiência: Interfaces da Gestão compartilhada de Enfermagem na unidade de internação pediátrica de um hospital universitário | Zorzan et al | 2021 | A gestão compartilhada requer que o enfermeiro desempenhe suas atividades gerenciais de forma contínua e articulada, sensível e consciente para o desenvolver um trabalho norteado pelas necessidades do setor. |
| Revista Gestão da Unisalle | O desafio do enfermeiro frente à liderança compartilhada e colaborativa | Fagundes; Braun | 2017 | Como implicação prática, sugere-se o investimento em treinamentos organizacionais que colaborem para o entendimento da liderança compartilhada a fim de dirimir |

| | | | | |
|-----------------------------------|--|-------------------|------|---|
| | | | | suas barreiras e incentivar a sua execução qualificada. |
| Revista Uningá | Organização e gestão em saúde e enfermagem na atenção básica: pacto pela saúde | Bragagnollo et al | 2017 | Os encontros promove o diálogo entre os administradores, pela gestão compartilhada, implementando mecanismos de comunicação e informação, resultaram na autonomia das equipes, ampliando a corresponsabilização de todos os envolvidos. |
| Physis: Revista de Saúde Coletiva | Desafios para a gestão compartilhada do cuidado na relação entre cuidadores e profissionais de uma equipe do Serviço de Atenção Domiciliar | Bertagnoli et al | 2021 | A gestão compartilhada do cuidado, modalidade que pretende promover a retomada da autonomia e apropriação do processo de trabalho pelos enfermeiros, tende a diminuir a fragmentação e favorecer a interdisciplinaridade e a integração dos envolvidos. |
| Enfermagem em Foco | Gerenciamento da atenção básica no Brasil: uma análise a partir da percepção de especialistas | Silveira et al | 2021 | Com base na percepção de especialistas, evidenciou-se que o gerente deve ser habilidoso para vislumbrar o ganho quando se trabalha cogestão, assegurando a participação popular como outra potência, trazendo conceitos da humanização para o gerente. |
| Revista Brasileira de Enfermagem | Avaliação do Modelo de Gestão de Enfermagem em hospitais | Cardoso et al | 2021 | Os gestores apresentaram percepção de governança compartilhada, apesar do modelo atual é híbrido, em processo de transição do tradicional para a gestão compartilhada. |

Fonte: Autoria Própria (2022).

Depois de apresentados as pesquisas realizadas sobre o papel do enfermeiro na gestão compartilhada em saúde, o Quadro 2 especifica quais as ações dos enfermeiros gestores nas unidades básicas de saúde.

Quadro 2 – O enfermeiro como gestor de unidades básicas de saúde.

| Base de dados | Tipo de Estudo | Autor | Ano | Resultados |
|---|--|---------------------|------|---|
| Anais do II Seminário de Produção Científica em Ciências da Saúde | As dificuldades encontradas pelo enfermeiro gestor na atenção primária | Alves et al | 2019 | O trabalho gerencial do enfermeiro na atenção básica é primordial para manter o bom funcionamento da unidade de saúde e a qualidade do serviço prestado aos usuários e comunidade, cujo maior desafio foi a formação específica para a gestão das unidades de saúde |
| Scire Salutis | Atuação do enfermeiro como gestor na rede básica de saúde | Araujo et al | 2021 | Foi evidenciado que a atenção básica necessita de enfermeiros capacitados quanto as suas atribuições gerenciais e organizativas, principalmente quanto ao processo de trabalho para atender a demanda, enfrentando os desafios em bases científicas. |
| Revista de Enfermagem da UFPE | O gerenciamento de unidades básicas de saúde no olhar dos enfermeiros gerentes | Fernandes; Cordeiro | 2018 | Constatou-se que a gestão verticalizada e a falta de fluxos são as dificuldades preponderantes no processo gerencial, pois contribuem para diminuir a resolutividade da atenção básica e minar a integralidade do cuidado. |
| Revista Expressão | Sentido do trabalho para enfermeiros gestores | Araújo et al | 2020 | Os enfermeiros que exercem cargos de gestão acreditam que, tanto na atenção básica, como no gerenciamento de atividades do posto, se consegue auxiliar os pacientes, de forma que um |

| | | | | |
|---|---|-----------------|------|--|
| | | | | complementa o outro. |
| Business and Technological Journal | Gestão na unidade básica de saúde Manoel Reis Dias em Araguaína (TO) | Souza; Brito | 2019 | Constatou-se que para os serviços de gestão em saúde, deve-se formar profissionais com competências, habilidades específicas em gestão da saúde. |
| Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro | Formação do enfermeiro acerca do gerenciamento: entraves e perspectivas | Berghetti et al | 2019 | É fundamental a união entre os ensinamentos da instituição, a busca por saberes e as experiências adquiridas no dia a dia do enfermeiro para que, com isso, o enfermeiro egresso supere as angústias frente à gestão em saúde. |

Fonte: Autorial Própria (2022).

Uma vez apresentados os resultados práticos coletados nos relatos dos enfermeiros que atuam em unidades básicas de saúde (UBS), prossegue-se com a análise e discussão com base revisão bibliográfica apresentada.

Discussão

Com base nos quadros 1 e 2, pode-se destacar que nesta pesquisa os resultados evidenciados possuem como contexto as unidades básicas de saúde e suas articulações regionais e organizacionais específicas, com tendências a posturas compartilhadas, que podem ser próprias setor da saúde mais aberto a inovações e à integralidade no processo de promoção da qualidade coletiva nas comunidades. Ademais, os quadros apresentados possuem percepções dos enfermeiros fundamentadas na especificidade da unidade básica analisada em cada relato de experiência que compôs os artigos científicos pesquisados, que refletem a postura dos enfermeiros gestores em sua unidade de atuação (PENEDO et al, 2019).

Da mesma forma, os quadros acima representam relatos conforme especificidades estruturais e gerenciais, que não possibilitam a generalização, em virtude de ser perfil e contexto singulares em sua constituição, pois não são estudos comparativos, mas sim experiências de profissionais de uma única organização, ou seja, da unidade básica de saúde onde atuam. Apesar de cada qual relatar sua vivência cotidiana como gestor (ARAUJO et al, 2021), é relevante salientar que esta pesquisa traz informações valiosas para a temática gestão compartilhada em saúde na atuação do enfermeiro gestor, que serão apresentadas a seguir.

Inicialmente, destaca-se que a liderança compartilhada nas unidades básicas de saúde e a atuação do enfermeiro possui desafios relativos às atividades assistenciais e gestoras, gerenciadas por esses profissionais, tais como equipes com diferentes visões do todo (da integralidade), gestão de conflitos, tomada de decisão coletiva nem sempre abarcada pela equipe, bem como o relacionamento interpessoal hierárquico, ainda que democrático. Por sua vez, os enfermeiros gestores precisam incorporar conhecimentos e uma concepção harmônica sobre sua conduta gestoras, exercendo a liderança compartilhada como um processo de interdependência, para motivar a equipe a alcançar objetivos comuns (BERTAGNOLI et al, 2021).

Quanto aos diferentes estilos de gestão, revela-se que os enfermeiros usam condutas mais solidárias, para transformar a coordenação das equipes em uma atmosfera harmoniosa, tornando a unidades de saúde um ambiente onde profissionais e usuários possam contribuir com as suas sugestões. Nessa perspectiva, nota-se, no quadro 2, que existe a oportunidade dos gestores-enfermeiros superarem as posturas ultrapassadas e organizar um contexto ampliado de decisões compartilhadas. Além disso, a análise dos resultados práticos demonstram a relevância do compartilhamento da gestão e da atuação do enfermeiro, com vistas a descentralizar, democratizar e delegar atribuições que, no processo de gerenciamento, foram incorporadas à formação em enfermagem (PADILHA et al, 2018; BERGHETTI et al, 2019).

Conforme dados do quadro 1, pode-se entender que a gestão compartilhada não é apenas uma escola, mas uma exigência da visão da enfermagem atual, que impulsiona a categoria, para tomada de decisões coletivas. Nesse estilo de gestão, a liderança com ênfase na valorização de todos os profissionais da equipe favorece resultados efetivos tanto na resolutividade, como ainda na assistência humanizada de enfermagem com qualidade. Em dimensões práticas, ambos os quadros (acima) revelam que existe a necessidade de maior expansão de gestões mais democráticas que envolva, inclusive, as famílias e as comunidades (PILOTO; JUNQUEIRAS, 2017; COUTINHO et al, 2019).

É importante acrescentar que o gestor-enfermeiro necessita instrumentalizar e incrementar a coletividade e a colaboração contínua nas atividades em saúde básica, seja de natureza técnica ou humana, reduzindo, assim, os desafios no cotidiano da gestão compartilhada nas unidades básicas de saúde. Percebe-se,

com base nos autores referenciados nesta pesquisa, que temática está sendo estudada e analisada, frequentemente, com a finalidade de agregar conhecimentos e saberes inerentes à própria enfermagem, inspirados em Florence Nightingale, Ana Nery, Wanda Horta entre outras precursoras de ideias inovadoras na área da saúde (NISHIO, 2020; BACKES et al, 2020).

Mais especificamente, diante dos resultados apresentados no Quadro 2, percebe-se há uma necessidade de produção de ações coletivas e corresponsabilidade na gestão em saúde mais especificamente na profissão de enfermeiro, quando se pretende fazer um gerenciamento democrático, que demanda abordar os aspectos humanizados na ação gerencial. Pode-se refletir que a adoção de medidas que envolvem a dignidade humana volta-se para a boa prática e decorre da motivação do bem agir junto aos usuários das unidades básicas de saúde. Essa motivação é fundamentada na internalização de posturas profissionais e legítimas, na perspectiva da formação e do aprendizado permanente (PIRES et al, 2019). Nessa linha de pensamento, estudos sobre a gestão compartilhada sempre inspira a expansão de conhecimentos e informações na formação do enfermeiro gestor.

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as experiências profissionais evidenciadas nesta pesquisa, destaca-se que as competências e habilidades do enfermeiro gestor precisam contemplar a formação em nível de graduação, mas sobretudo na perspectiva da formação continuada em serviço, momento em que o profissional pode construir sua própria postura frente ao gerenciamento e/ou coordenação de unidades de saúde. Quanto ao trabalho coletivo em saúde, a liderança compartilhada permite que delegar atribuições aos coordenadores de equipe e, dessa forma, motivar os profissionais a buscarem a excelência na gestão, na assistência e no cuidado.

Pode-se apontar que a gestão compartilhada vai além da mera distribuição de serviços, mas sobretudo pela tomada de decisões coletivas, corresponsabilidade no atendimento de qualidade junto à população e à comunidade, convidando-se a sugerir melhorias que possam ser consolidadas na unidade básicas onde buscam o atendimento e a assistência. Compartilhar significa, assim, agregar conhecimentos e esforços para que a unidade de saúde tenha uma fluência produtiva em todos os processos e procedimentos disponibilizados aos usuários da atenção básica.

Importante ressaltar que o gestor-enfermeiro nas unidades básica, busca a efetividade das ações durante todas as fases da assistência e do cuidado, ou seja, desde o acolhimento, consulta inicial, diagnóstico até a proposta terapêutica, o cuidado e a promoção da saúde. Nessa ótica, o enfermeiro tem uma grande responsabilidade ao buscar a qualidade de vida individual e coletiva, buscando respaldo nas equipes de saúde da família, na própria equipe e no cotidiano da unidade básica onde tem a oportunidade de gerenciar com excelência.

REFERÊNCIAS

- [1]. Alves, A. B. S. Et Al. As Dificuldades Encontradas Pelo Enfermeiro Gestor Na Atenção Primária. Anais Do Ii Seminário De Produção Científica Em Ciências Da Saúde, Carapicuíba, 2019.
- [2]. Andrade, S. R. Et Al. Configuração Da Gestão Do Cuidado De Enfermagem No Brasil: Uma Análise Documental. Enfermagem Em Foco, V. 10, N. 1, P. 127-133, 2019.
- [3]. Araujo, K. S. Et Al. Atuação Do Enfermeiro Como Gestor Na Rede Básica De Saúde. Scire Salutis, V. 11, N. 2, P. 83-92, 2021.
- [4]. Araújo, D. S. Et Al. Sentido Do Trabalho Para Enfermeiros Gestores. Revista Expressão, V. 8, N. 1, 60-69, 2019.
- [5]. Backes, D. S. Et Al. Contribuições De Florence Nightingale Como Empreendedora Social: Da Enfermagem Moderna À Contemporânea. Revista Brasileira De Enfermagem, V. 73, N. 5, P. 1-4, 2020.
- [6]. Berghetti, L. Et Al. Formação Do Enfermeiro Acerca Do Gerenciamento: Entraves E Perspectivas. Revista De Enfermagem Do Centro-Oeste Mineiro, V. 9, N. 1, P. 1-11, 2019.
- [7]. Bertagnoli, M. S. F. F. Et Al. Desafios Para A Gestão Compartilhada Do Cuidado Na Relação Entre Cuidadores E Profissionais De Uma Equipe Do Serviço De Atenção Domiciliar. Physis: Revista De Saúde Coletiva, V. 31, N. 1, P. 1-19, 2021.
- [8]. Bragagnollo, Organização E Gestão Em Saúde E Enfermagem Na Atenção Básica: Pacto Pela Saúde. Revista Uningá, V. 51, N. 1, P.22-25, 2017.
- [9]. Brasil. Política Nacional Da Atenção Básica. Brasília: Ministério Da Saúde, 2021.
- [10]. Cardoso, H. M. Et Al. Percepção Do Enfermeiro Da Atenção Primária À Saúde Frente A Atribuição De Gestor Da Unidade. Revista Enfermagem E Atenção A Saúde, V. 8, N. 2, P. 3-17, 2019.
- [11]. Cardoso, M. L. A. P. Avaliação Do Modelo De Gestão De Enfermagem Em Hospitais Gerenciados Por Organização Social De Saúde. Revista Brasileira De Enfermagem, V. 74, N. 5, P. 1-9, 2021.
- [12]. Coutinho, A. F. Et Al. Gestão Em Enfermagem De Pessoal Na Estratégia Saúde Da Família. Revista De Enfermagem Da Ufpe, V. 13, N. 1, P. 137-147, 2019.
- [13]. Fagundes, C. D. P.; Braun, A. C. O Desafio Do Enfermeiro Frente À Liderança Compartilhada E Colaborativa. Desenvolve: Revista De Gestão Do Unilasalle, V. 6, N. 1, P. 113-126, 2017.
- [14]. Fernandes, J. C.; Cordeiro, B. C. O Gerenciamento De Unidades Básicas De Saúde No Olhar Dos Enfermeiros Gerentes. Revista De Enfermagem Da Ufpe, V. 12, N. 1, P. 194-202, 2018.
- [15]. Forte, E. C. N. Et Al. Gestão Na Atenção Primária: Implicações Nas Cargas De Trabalho De Gestores. Revista Gaúcha De Enfermagem, V. 40, N. 16, P. 1-13, 2019.
- [16]. Maia, A. R. B. Et Al. Relação Teórico-Prática Da Administração Em Enfermagem Vivenciada Em Uma Unidade De Saúde: Relato De Experiência. Global Academic Nursing, V. 2, N. 1, P. 1-6, 2021.

- [17]. Mororó, D. D. S. Et Al. Análise Conceitual Da Gestão Do Cuidado Em Enfermagem No Âmbito Hospitalar. *Acta Paul De Enfermagem*, V. 30, N. 3, P. 323-332, 2017.
- [18]. Nishio, E. A. Avaliação Do Modelo De Gestão De Serviço De Enfermagem Aplicado Em Hospitais Gerenciados Por Organização Social De Saúde: Um Estudo De Caso. São Paulo: Unifesp, 2020.
- [19]. Oliveira, T. S.; Lopes, A. O. S. O Enfermeiro E Sua Atuação Na Gerência Das Unidades Básicas De Saúde No Interior Da Bahia. *Identidade: Revista De Psicologia*. V.10, N. 33, P. 83-99, 2017.
- [20]. Padilha, R. Q. Et Al. Princípios Para A Gestão Da Clínica: Conectando Gestão, Atenção À Saúde E Educação Na Saúde. *Ciência & Saúde Coletiva*, V. 23, N. 12, P. 49-57, 2018.
- [21]. Penedo, R. M. Et Al. Gestão Compartilhada: Percepções De Profissionais No Contexto De Saúde Da Família. *Interface: Comunicação, Saúde, Educação*, V. 1, N. 1, P. 1-15, 2019.
- [22]. Piloto, B. S.; Junqueira, V. Organizações Sociais Do Setor De Saúde No Estado De São Paulo: Avanços E Limites Do Controle Externo. *Serviço Social E Sociedade*, V. 1, N. 130, P. 547-563, 2017.
- [23]. Pires, D. E. P. Et Al. Gestão Em Saúde Na Atenção Primária: O Que É Tratado Na Literatura. *Texto & Contexto Enfermagem*, V. 28, N. 20, P. 1-19, 2019.
- [24]. Ravioli, A. F.; Sodrez, P. C.; Scheffer, M. C. Modalidades De Gestão De Serviços No Sistema Único De Saúde: Revisão Narrativa Da Produção Científica Da Saúde Coletiva No Brasil. *Caderno Saúde Pública*, V. 34, N. 4, P. 1-16, 2018.
- [25]. Silveira, N. C. Et Al. Gerenciamento Da Atenção Básica No Brasil: Uma Análise A Partir Da Percepção De Especialistas. *Enfermagem Em Foco*, V. 12, N. 6, P. 91-97, 2021.
- [26]. Souza, L. P.; Brito, R. S. Gestão Na Unidade Básica De Saúde Manoel Reis Dias Do Bairro Jardim Das Flores Em Araguaína (To). *Facit Business And Technological Journal*, V. 9, N. 1, P. 48-64, 2019.
- [27]. Tenório, H. A. A. Et Al. Gestão E Gerenciamento De Enfermagem: Perspectivas De Atuação Do Discente. *Revista De Enfermagem Da Ufpe*, V. 13, N. 1, P. 1-10, 2019.
- [28]. Treviso, P. Et Al. Competências Do Enfermeiro Na Gestão Do Cuidado. *Revista Administração Da Saúde*, V. 17, N. 69, P. 1-15, 2017.
- [29]. Zorzan, W. N. M. Et Al. Relato De Experiência: Interfaces Da Gestão Compartilhada De Enfermagem Na Unidade De Internação Pediátrica De Um Hospital Universitário. *Revista De Enfermagem Digital: Cuidado E Promoção Saúde*, V. 1, N. 1, P. 1-6, 2021.