

**GERÊNCIA DE ENFERMAGEM E TRABALHO EM EQUIPE NA ATENÇÃO  
BÁSICA: UMA REVISÃO DE LITERATURA**

***MANAGEMENT OF NURSING AND TEAMWORK IN BASIC ATTENTION: A  
LITERATURE REVIEW***

Lizandra Fernandes Lopes<sup>1</sup>

Bartira Palin Bortolan Pontelli<sup>2</sup>

Rinaldo Eduardo Machado De Oliveira<sup>3</sup>

**RESUMO**

O trabalho em equipe é uma forma para se alcançar criativos, eficazes e rápidos resultados que surgem como redefinição e promoção da qualidade dos serviços. As equipes multiprofissionais e o processo de trabalho em saúde necessitam de um enfermeiro que se responsabilize pelos processos de planejamento, coordenação, implantação e avaliação dos programas de saúde, desenvolvendo atividades simultâneas de assistência e gerência na rede básica de saúde. O objetivo deste trabalho é descrever os problemas encontrados pelos enfermeiros no trabalho em equipe, apontar a importância do trabalho em equipe multiprofissional na atenção básica e descrever as dificuldades do enfermeiro em assumir a gerência e o gerenciamento de conflitos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, caracterizada por uma revisão da literatura. Através da pesquisa, foi observado que o trabalho em equipe multiprofissional e a gerência de Enfermagem na atenção básica são fatores essenciais para um novo e integral processo de trabalho. Conclui-se, portanto, que as maiores dificuldades para o funcionamento eficiente do multiprofissionalismo na

---

<sup>1</sup> Enfermeira. Graduada pelo Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: lizandra.f.lopes@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Ciências. Docente do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: bartirapbortolan@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Ciências. Doutorando do Programa Saúde na Comunidade da FMRP-USP. Docente do Centro Universitário UNIFAFIBE, Bebedouro SP. E-mail: rinaldo.eduardo.usp.br

atenção primária estão relacionadas à falta de capacitação do Enfermeiro nas atividades gerenciais burocráticas e a dificuldade dos membros da equipe se relacionar de forma recíproca para uma visão integral do cliente.

Palavras-chave: Saúde da família; Gestão em saúde; Equipe multiprofissional.

### **ABSTRACT**

*Teamwork is a way to achieve fast, creative and effective results that emerge as a manner of redefining and promoting the quality of services. The multidisciplinary teams and the health work process need a managing nurse that assumes the responsibility for planning, coordination, implementation and evaluation processes of the health programs, developing simultaneous assistance and managing activities in basic health service. This research aimed to describe interdisciplinary aspects of the teams in the family health strategy. This is an exploratory research characterized by literature revision. It was noted through the research that multidisciplinary teamwork and the nursing management in basic care are essential factors to a new and integral working process. It can therefore be concluded that the major difficulties to the efficient functioning of the multiple professionalism in primary care are related to the lack of capacity of the nurse in bureaucratic managing activities and the difficulty of the team members to relate in a reciprocal way to a global vision of the client.*

*Keywords: Family health; Health management; Patient care team.*

## **1. INTRODUÇÃO**

O trabalho em equipe é definido como um grupo de indivíduos que se unem e interagem em conjunto, com o objetivo de chegar a resultados em comum. Esse grupo tem o intuito de gerar criativos, eficazes e rápidos resultados que surgem como uma via de redefinição e promoção da qualidade dos serviços (GOMES DE PINHO, 2006).

Na área da enfermagem, o trabalho em equipe surge na década de 1950 nos EUA, pela Universidade de Columbia. No Brasil, em 1994 com a introdução do Programa de Saúde da Família (PSF), o trabalho em equipe fica em evidência como parte da reordenação do processo de trabalho em saúde a partir dos princípios

doutrinários e organizativos do Sistema Único de Saúde (SUS) (PEDUZZI; CIAMPONE, 2005).

A partir 2006 o PSF passa a ser Estratégia Saúde da Família (ESF), e de acordo com essa mudança o Ministério da Saúde (MS) passou a exigir que o trabalho em equipe seja realizado de forma multiprofissional, em que a composição mínima da equipe é: médico generalista ou especialista em saúde da família, enfermeiro generalista ou especialista em saúde da família, auxiliar ou técnico de enfermagem e agente comunitário da saúde (DA SILVA et al. 2016).

Nos serviços de saúde é notória a grande dificuldade dos profissionais colocarem em prática o cuidado de forma integral, uma vez que, a maioria das formações é frisada pelo saber fragmentado e visão do ser humano em “pedaços”. Portanto, a equipe multiprofissional é o caminho para cumprir o cuidado integral em saúde, e garantir flexibilidade na divisão do trabalho, maior autonomia e maior criatividade dos profissionais por meio da articulação dos diversos saberes (BACKES et al. 2016).

De acordo com Feldhaus et al (2016), no trabalho multiprofissional torna-se indispensável a aproximação e convivência entre os profissionais das equipes. Nas relações sociais e no âmbito profissional, o conflito sempre estará presente, pois há diferenças de crenças, metas, desejos e opiniões entre os envolvidos. Sabe-se que uma das propostas do SUS é a resolução de problemas por meio do trabalho em equipe, os conflitos dentro da equipe ocasionam falhas na comunicação, perda de informações e prejudica o atendimento e tratamento aos usuários, e conseqüentemente o funcionamento da ESF (NOVO, 2015).

O enfermeiro atua como mediador da equipe no gerenciamento de conflitos, e deve seguir as estratégias de compromisso e solução interativa dos problemas, analisando-se cada situação (ALMEIDA et al. 2015).

Além de mediador, também deve desenvolver diversos saberes da enfermagem e da gerência, devendo enfrentar essas situações conflituosas com sensibilidade para evitar a formação de conflitos interpessoais causados por ele mesmo (LORENZINI et al. 2015).

As principais dificuldades encontradas pelos enfermeiros nos cargos de gerência estão relacionadas com a convivência entre indivíduos de diferentes

personalidades, falta de comunicação, companheirismo e trabalho em equipe, ou seja, devido as relações conflituosas. Outras dificuldades são a escassez de recursos, materiais e sobrecarga de atividade, além da formação profissional focada nos cuidados assistenciais, e falta de capacitação para ações gerenciais (NORA; ZOBOLI; VIEIRA, 2015).

O enfermeiro da ESF necessita de habilidades e competências para o trabalho em equipe multiprofissional, são elas: diagnóstico e resolução de problemas, comunicação, tomada de decisão, coordenar o trabalho em equipe, intervenções nos processos de trabalho, compromisso, ética profissional e integração com a multiprofissionalidade (BACKES et al. 2016).

As atividades gerenciais do enfermeiro consistem na busca de soluções de problemas e gerenciamento de programas de saúde pública, articulando de forma integrada na prática das atividades assistenciais, gerenciais, educacionais e de pesquisa (OLIVEIRA et al.2012).

O gerenciamento é uma ferramenta vital no processo de trabalho, e é cabível em qualquer área de atuação. No âmbito da saúde, o gerenciamento em enfermagem é um meio científico e racional, norteador de ações, execução, avaliação e planejamento (SILVA; CASOTTI; CHAVES, 2013).

Visto que o enfermeiro gerente também tem o importante papel de coordenar as equipes multiprofissionais, este encontra dificuldades em colocar em prática a multiprofissionalidade, pois encontra equipes diferentes para coordenar das que aprendeu em sua graduação, além da dificuldade de exercer suas funções devido a sobrecarga de atividades em seu cotidiano ( MORENO et al. 2016).

O gerenciamento e a liderança estão vinculados nos serviços, pois a liderança é uma das competências gerenciais, e está intensamente relacionada à comunicação efetiva, conhecimento, organização e a capacidade de estar a frente dos interesses da equipe. É através da liderança que o profissional garante uma gerência de sucesso e qualidade na assistência de enfermagem (SILVA; CASOTTI; CHAVES, 2013).

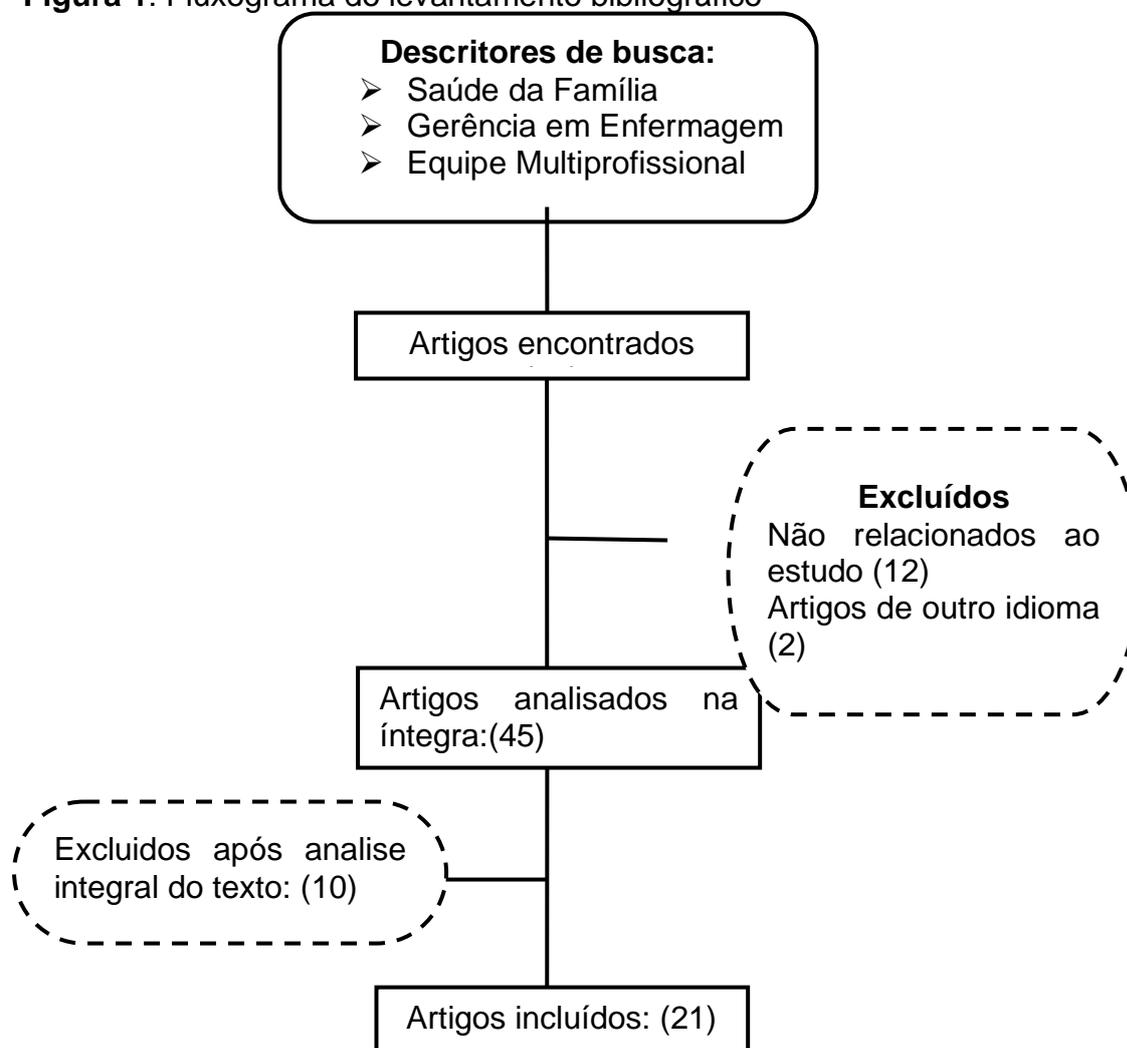
O enfermeiro líder é a fonte central de comunicação, e também é o responsável pela organização do processo de trabalho da equipe, influencia, motiva e estimula os

membros da equipe para alcançar metas. A liderança deve estar presente em todos os momentos e situações (MARQUIS; HUSTON, 2015).

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura realizada a partir do levantamento bibliográfico de estudos nacionais, disponíveis na base de dados científicos do Google Acadêmico, utilizando os descritores: saúde da família, gerência em Enfermagem e equipe multiprofissional. O levantamento bibliográfico foi realizado com os artigos do ano de agosto/1993 a outubro/2016. Selecionaram-se estudos publicados no Brasil e em língua portuguesa. A Figura 1 apresenta o fluxograma do levantamento bibliográfico realizado neste estudo.

**Figura 1:** Fluxograma do levantamento bibliográfico



### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Tanto Machado et al. (2016) quanto Moreira et al. (2016) entendem que a ESF é o melhor caminho para a reorientação do modelo assistencial, e concordam que o trabalho em equipe multiprofissional é a melhor estratégia para conquistar de fato a integralidade, e proporcionar uma melhor assistência de Enfermagem e qualidade de vida para as populações adscritas nas ESF e também para o fortalecimento do vínculo entre equipe e usuário.

Apesar do trabalho em equipe multiprofissional ser norteador para o atendimento integral e reorientação da assistência de Enfermagem, ainda são encontradas dificuldades para aderir a multiprofissionalidade. Backes et al. (2014) e Lonch-Neckel et al. (2009) mencionam que as principais dificuldades são a desarmonia entre a formação acadêmica e a realidade da atuação profissional, a priorização dos conhecimentos técnicos e trabalho individual, e o incentivo do cuidado fragmentado e especializado durante a graduação do profissional.

A gerência de enfermagem é imprescindível para a prática do enfermeiro na Atenção Básica, pois é ele quem irá coordenar as equipes de saúde e multiprofissionais, trabalhar na tomada de decisões, planejar e organizar o trabalho para a garantia da assistência de qualidade. A prática gerencial influencia diretamente na forma como os cuidados são prestados à população (OLIVEIRA et al.2012).

Umpiérrez, Merighi e Muñoz (2013) relatam que de acordo com outros estudos no Brasil, os Enfermeiros têm pouco conhecimento sobre gestão e administração, sentindo dificuldade para colocá-las em prática. Encontram choques sobre o que idealizam sobre seu papel e o que de fato é exercido, além da sobrecarga de atribuições e atividades que devem exercer.

Silva et al. (2010) concordam com Umpiérrez, Merighi e Muñoz, pois é percebido na prática profissional, o despreparo, as lacunas na formação em gerência, a dificuldade de se comunicar com a equipe e insegurança para assumir o papel de gestor e líder.

As dificuldades em assumir a gestão e a liderança contribuem também para o surgimento de conflitos entre os membros das equipes, que são causados geralmente pela falha na comunicação, estrutura organizacional, mal entendidos, choques entre as diferenças de personalidade, discussão, enfrentamento desvalorização do trabalho do outro e falta de confiança. Os conflitos não resolvidos prejudicam o funcionamento da ESF (ALMEIDA et al. 2015).

Para Feldhaus et al. (2016) e Carvalho, Peduzzi e Ayres (2014), os conflitos podem ser positivos ou negativos, quando positivos são capazes de fomentar a criatividade, produtividade e a participação da equipe nas decisões conjuntas ao líder. Quando negativos prejudicam a produtividade da equipe, a assistência ao usuário e a fragmentação dos cuidados.

Existem diversas estratégias para a resolução ou amenização dos conflitos, como a acomodação, dominação, compromisso e solução interativa do problema. Kinalski et al. (2015) e Amestoy et al. (2014) concordam que cabe ao Enfermeiro a melhor estratégia para a resolução dos conflitos, e a tentativa de utilizar o conflito como resultados positivos dentro do trabalho em equipe. O Enfermeiro como mediador, deverá evitar o surgimento de futuras situações conflituosas, portanto é importante ter cautela ao tomar estratégias e medidas drásticas.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta revisão, foi possível apresentar as reflexões acerca da melhoria no modelo assistencial e dos processos de trabalho com a implantação da ESF como estratégia para o atendimento integral a população adscrita e do cuidado horizontal e longitudinal. Entretanto, é notória a grande resistência dos profissionais que integram a equipe de saúde ao adotar o trabalho multiprofissional, pois ainda há pouco conhecimento em como interagir e prestar assistência de forma multidisciplinar, visto que surgem situações conflituosas devido às singularidades e diferenças de cada profissional e as divergências de ideias.

Os artigos selecionados evidenciam que essas dificuldades também estão relacionadas a falta de capacitação dos Enfermeiros para assumirem os cargos de

gestão e liderança, visto que em sua graduação há lacunas no gerenciamento e pouca experiência administrativa, o que dificulta o cumprimento de suas atribuições como gestor.

Para que haja um gerenciamento efetivo na ESF e sintonia com a equipe multiprofissional, sugerem-se melhorias na capacitação dos profissionais ao entrarem nos serviços de atenção básica; e, como mediador de conflitos, é preciso adotar estratégias que envolvam a participação da equipe para prevenir e amenizar o surgimento de futuras situações conflituosas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mariana Lúcia Silva et al. Conflitos na equipe de enfermagem: um desafio na gestão do enfermeiro. **ÚNICA Cadernos Acadêmicos**, n. 1, 2015.

AMESTOY, Simone Coelho et al. Gerenciamento de conflitos: desafios vivenciados pelos enfermeiros-líderes no ambiente hospitalar. **Rev Gaúcha Enferm**, v. 35, n. 2, p. 79-85, 2014.

BACKES, Dirce Stein et al. Trabalho em equipe multiprofissional na saúde: da concepção ao desafio do fazer na prática. **Disciplinarum Scientia| Saúde**, v. 15, n. 2, p. 277-289, 2016.

CARVALHO, Brígida Gimenez; PEDUZZI, Marina; AYRES, José Ricardo de Carvalho Mesquita. Concepções e tipologia de conflitos entre trabalhadores e gerentes no contexto da atenção básica no Sistema Único. **Cad. Saúde Pública**, v. 30, n. 7, p. 1453-1462, 2014.

DA SILVA, Rosângela Nunes Almeida et al. Conhecimento e entendimento de enfermeiros sobre as ações gerenciais na atenção primária à saúde. **Ciência & Saúde**, v. 9, n. 1, p. 21-29, 2016.

FELDHAUS, Carine et al. CONFLITO EM EQUIPE: DESAFIOS ENFRENTADOS POR ACADÊMICOS DE ENFERMAGEM. **Salão do Conhecimento**, v. 2, n. 2, 2016.

GOMES DE PINHO, Márcia Cristina. Trabalho em equipe de saúde: limites e possibilidades de atuação eficaz. **Ciências & Cognição**, v. 8, p. 068-087, 2006.

KINALSKI, Daniela Dal Forno et al. CONFLITOS GERENCIAIS: DIFICULDADES PARA O ENFERMEIRO GERENTE. **Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde**, v. 2, n. 03, 2015.

LORENZINI, Elisiane et al. Conflitos na equipe de enfermagem: revisão integrativa. **Gestão e Saúde**, v. 6, n. 2, p. Pag. 1764-1773, 2015.

LOCH-NECKEL, Gecioni et al. Challenges to an interdisciplinary action in basic care: implications related to composition of family health teams. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 14, p. 1463-1472, 2009.

MACHADO, Leticia Martins et al. Significados do fazer profissional na estratégia de saúde da família: atenção básica enquanto cenário de atuação. **Rev. pesqui. cuid. fundam.(Online)**, v. 8, n. 1, p. 4026-4035, 2016.

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

MOREIRA, Danielle Araújo et al. Estratégias de organização e fortalecimento do trabalho na equipe de saúde da família. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, 2016.

MORENO, Camila Amaral et al. Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas. **Revista Brasileira de Ciências da Saúde**, v. 19, n. 3, p. 233-240, 2016. MORENO et al. 2016.

NORA, Carlise Rigon Dalla; ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone Zoboli; VIEIRA, Margarida. Problemas éticos vivenciados por enfermeiros na atenção primária à saúde: revisão integrativa da literatura. 2015.

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

OLIVEIRA, Francisco Erasmo Lima de et al. A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. **Rev. RENE**, v. 13, n. 4, p. 834-844, 2012.

PEDUZZI, Marina; CIAMPONE, M. H. T. Trabalho em equipe. **Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan**, p. 108-24, 2005.

SILVA, Livia Angeli; CASOTTI, Cezar Augusto; CHAVE S, Sônia Cristina Lima. A produção científica brasileira sobre a Estratégia Saúde da Família e a mudança no modelo de atenção. **Ciênc Saúde Coletiva**, v. 18, n. 1, p. 221-32, 2013.

SILVA, Vânea Lucia dos Santos; CAMELO, Silvia Helena Henriques. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. **Rev. enferm. UERJ**, v. 21, n. 4, p. 533-539, 2013

UMPIÉRREZ, Augusto Hernán Ferreira; MERIGHI, Miriam Aparecida Barbosa; MUÑOZ, Luz Angélica. Percepções e expectativas dos enfermeiros sobre sua atuação profissional. **Acta Paul Enferm**, v. 26, n. 2, p. 165-71, 2013.

*Recebido em 09/07/2018*

*Aprovado em 09/11/2018*