

GESTÃO EM ENFERMAGEM ASSOCIADA À QUALIDADE DA ASSISTÊNCIA NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA

NURSING MANAGEMENT ASSOCIATED WITH QUALITY OF CARE IN PRIMARY HEALTH CARE: INTEGRATIVE REVIEW

GESTIÓN DE ENFERMERÍA ASOCIADA A LA CALIDAD DE LOS CUIDADOS EN ATENCIÓN PRIMARIA: REVISIÓN INTEGRADORA

Mirielle Dias Gonçalves¹, Stênio Henrique Oliveira², Brenner Santos Silva³, Silmara Nunes Andrade⁴, Amanda Conrado Silva Barbosa⁵, Ione Carvalho Pinto⁶, Gabriela Gonçalves Amaral⁷

Como citar esse artigo: Gestão em enfermagem associada à qualidade da assistência na atenção primária à saúde: revisão integrativa. Rev Enferm Atenção Saúde [Internet]. 2024 [acesso em: ____]; 13(3): e202439. DOI: <https://doi.org/10.18554/reas.v13i3.6267>

RESUMO

Objetivo: Analisar as evidências científicas sobre o papel da gestão em enfermagem para a qualidade da assistência na Atenção Primária à Saúde. **Método:** Revisão integrativa realizada por meio das bases de dados: Latino-Americana e do Caribe em Ciência da Saúde; Base de Dados em Enfermagem; *National Library of Medicine and National Institutes of Health* e Scientific Electronic Library Online. Incluiu-se estudos originais, com textos completos, nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados entre 2016 e 2021. **Resultados:** A amostra constituiu-se por oito estudos, os quais foram agrupados em duas categorias: Potencialidades da atuação do profissional enfermeiro enquanto gestor das unidades de Atenção Primária à Saúde; e Fragilidades da atuação do profissional enfermeiro enquanto gestor das unidades de Atenção Primária à Saúde. **Conclusão:** Para a oferta de uma assistência qualificada torna-se necessário, para os enfermeiros gestores, motivação, compromisso e apoio da equipe multiprofissional.

Descritores: Enfermagem; Papel do Profissional de Enfermagem; Profissionais de Enfermagem; Gestão em Saúde; Atenção Primária à Saúde.

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG), Campus Diamantina, Diamantina, Minas Gerais, Brasil. E-mail: mirielle_d@yahoo.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7274-9887>

² Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: stenioenf@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9169-2262>

³ Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. E-mail: brener.silva@uemg.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4610-3227>

⁴ Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. E-mail: silmara.andrade@uemg.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1975-0827>

⁵ Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. E-mail: amanda.barbosa@uemg.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2092-2099>

⁶ Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (EERP/USP). Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. E-mail: ionecarv@eerp.usp.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7541-5591>

⁷ Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. E-mail: gabriela.amaral@uemg.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9629-2815>

ABSTRACT

Objective: To analyze the scientific evidence on the role of nursing management for the quality of care in Primary Health Care. **Method:** Integrative review carried out through the databases: Latin American and Caribbean in Health Science; Nursing Database; National Library of Medicine and National Institutes of Health and Scientific Electronic Library Online. Original studies were included, with full texts, in Portuguese, English and Spanish, published between 2016 and 2021. **Results:** The sample consisted of eight studies, which were grouped into two categories: Potentialities of the professional nurse's performance as manager of Primary Health Care units; and Weaknesses of the professional nurse's performance as manager of Primary Health Care units. **Conclusion:** In order to offer qualified care, nurse managers need motivation, commitment and support from the multiprofessional team.

Descriptors: Nursing; Nurse's Role; Nurse Practitioners; Health Management; Primary Health Care.

RESUMEN

Objetivo: Analizar la evidencia científica sobre el papel de la gestión de enfermería para la calidad de los cuidados en la Atención Primaria de Salud. **Método:** Revisión integrativa realizada utilizando las siguientes bases de datos: Latin American and Caribbean Health Science; Nursing Database; National Library of Medicine and National Institutes of Health y Scientific Electronic Library Online. Se incluyeron estudios originales, con textos completos, en portugués, inglés y español, publicados entre 2016 y 2021. **Resultados:** La muestra se compuso de ocho estudios, que se agruparon en dos categorías: Potencialidades de la actuación de la enfermera profesional como gestora de unidades de Atención Primaria de Salud; y Debilidades de la actuación de la enfermera profesional como gestora de unidades de Atención Primaria de Salud. **Conclusión:** Para la oferta de una asistencia cualificada se necesita, para los enfermeros gestores, motivación, compromiso y apoyo del equipo multiprofesional.

Descriptor: Enfermería; Rol de la Enfermera; Enfermeras Practicantes; Gestión en Salud; Atención Primaria de Salud

INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) é caracterizada por um conjunto de ações de saúde, individuais e coletivas, que abrangem a promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação, redução de danos, cuidados paliativos e vigilância em saúde. Tais ações são desenvolvidas no âmbito das unidades de Atenção Primária à Saúde (UAPS), mediante integração da assistência e da gestão qualificada, tendo uma equipe

multiprofissional, sob supervisão do profissional enfermeiro, destinada ao atendimento de demandas da população em um determinado território.¹⁻³

No contexto histórico, o profissional enfermeiro mostra-se capacitado no exercício da liderança, sendo notória a atuação de enfermeiros em cargos de gestão nos serviços de saúde. Estes profissionais são qualificados desde a sua formação, tornando-se aptos a terem uma visão ampla dos indivíduos, do cuidado e da saúde e, assim, capaz de ofertar assistência dinâmica

e de qualidade, articulando saberes e ações essenciais, até mesmo além do que é visível.⁴⁻⁵ Assim, é imprescindível a liderança como competência à prática profissional do enfermeiro.⁶⁻⁸

A liderança na gestão de enfermagem possibilita inter-relação da equipe multiprofissional, fornecendo organização, melhorias dentro do ambiente de trabalho e alcance das metas estabelecidas pelas instituições. Assim, para o desenvolvimento das competências de gestão é fundamental ao profissional lançar-se mão do uso de estratégias como a liderança; a comunicação; a tomada de decisão; uso de instrumentos, entre outras que os auxiliarão e qualificarão o processo de trabalho da enfermagem e das UAPS.⁸⁻⁹

Ressalta-se que, a APS, tendo em vista a necessidade do alcance de metas das UAPS e da viabilização do trabalho em equipe para oferta de uma assistência qualificada, requer do enfermeiro, aprimoramento em suas capacidades de gestão, através das bases ideológicas e teóricas de administração, além da prática de gestão de recursos, sejam físicos ou humanos. Nesse sentido, desde a formação deste profissional, são ofertadas noções de atenção à saúde; administração, gestão e liderança; comunicação; tomada de decisão; e processos de educação permanente, qualificações primordiais para a gestão das

UAPS e, conseqüentemente, melhorias da qualidade da assistência prestadas.^{4,7-8}

Diante do exposto, tendo em vista o crucial papel do enfermeiro enquanto gestor, desenvolvido de forma articulada, que visa a melhoria na qualidade dos serviços de saúde, por meio do planejamento e práticas do cuidado nos territórios adscritos das UAPS, e considerando o atual cenário brasileiro onde a enfermagem é peça fundamental na execução das políticas públicas importantes na implementação do Sistema Único de Saúde (SUS), torna-se relevante abordar o papel que este profissional desenvolve enquanto gestor nas UAPS. Logo, este trabalho objetiva-se analisar as evidências científicas sobre o papel da gestão em enfermagem para a qualidade da assistência na Atenção Primária à Saúde

MÉTODOS

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, por meio do qual é possível reunir, analisar e sintetizar evidências acerca de um determinado tema, fornecendo uma compreensão ampla sobre um dado objeto de estudo e a incorporação das evidências aos contextos dos serviços de saúde.¹⁰⁻¹¹ A revisão guiou-se pelas etapas propostas¹¹: 1) elaboração da pergunta da pesquisa; 2) seleção da amostra dos estudos primários encontrados na literatura científica; 3) extração dos dados; 4) avaliação e síntese

dos estudos primários incluídos; 5) análise e discussão dos resultados encontrados; e 6) apresentação da revisão.

Para formulação da pergunta de pesquisa utilizou-se a estratégia *Population, Concept e Context* (PCC)¹², definindo-se como P (população): Enfermeiro; C (conceito): Gestão em Enfermagem; e C (contexto): Qualidade da assistência na APS. Logo, a questão de estudo definida para esta revisão foi: Qual o papel do profissional enfermeiro enquanto gestor das UAPS e as estratégias utilizadas neste processo?

A busca por evidências ocorreu entre em janeiro e abril de 2022, por meio do Portal Integrado da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), englobando as bases Latino-Americana e do Caribe em Ciência da Saúde (LILACS); Base de Dados em Enfermagem (BDENF); *National Library of Medicine and National Institutes of Health* (MEDLINE) e *Scientific Electronic Library Online* (SciELO). Realizou-se a busca com cruzamentos de Descritores em Ciências da Saúde e também descritores não controlados (palavras-chaves) permutados entre si, utilizando-se os operadores booleanos AND e OR. A estratégia de busca elaborada foi: Enfermagem OR Profissionais de Enfermagem OR Enfermagem de Atenção Primária AND Gestão em Saúde OR Liderança OR Administração de Recursos Humanos OR Competência Profissional OR Capacidade de Gestão OR Capacidade

Organizacional OR Gerência em Saúde AND Atenção Primária à Saúde OR Atenção Básica OR Atenção Básica à Saúde.

Incluiu-se estudos originais, com textos completos, nos idiomas português, inglês e espanhol, publicados no período de 2016 a 2021, que versassem sobre a temática em estudo. Foram excluídos protocolos, normas técnicas e revisões da literatura.

Após a busca nas bases de dados, fazendo-se uso de uma planilha do *Microsoft Excel* 2019, os estudos encontrados passaram por uma análise inicial, identificando duplicações e procedendo a leitura de títulos e resumos, tomando por base os critérios de inclusão e exclusão. Tal análise foi realizada por dois revisores de forma independente, e em caso de discordância acerca da inclusão e ou exclusão de um artigo, um terceiro revisor foi consultado. Destaca-se que se utilizou as recomendações do protocolo *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA)¹³ para o processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos (Figura 1).

Após seleção, procedeu-se leitura na íntegra dos estudos elegíveis e, simultaneamente, realizou-se a extração e sumarização de dados relevantes à pesquisa, em uma planilha do *Microsoft Excel* 2019, contendo: título; autoria; ano de publicação; cidade e ou país de realização o estudo; objetivo; público-alvo; local de realização;

tipo de estudo; nível de evidência; principais resultados; e conclusões/recomendações.

Para classificação dos níveis de evidência dos estudos utilizou-se as recomendação da literatura¹⁴: nível I: Evidências oriundas de revisão sistemática ou metanálise de todos relevantes ensaios clínicos randomizados controlados ou provenientes de diretrizes clínicas baseadas em revisões sistemáticas de ensaios clínicos randomizados controlados; nível II: Evidências derivadas de pelo menos um ensaio clínico randomizado controlado bem delineado; nível III: Evidências obtidas de ensaios clínicos bem delineados sem randomização; nível VI: Evidências provenientes de estudos de coorte e de caso-controle bem delineados; nível V: Evidências originárias de revisão sistemática de estudos descritivos e qualitativos; nível VI: Evidências derivadas de um único estudo descritivo ou qualitativo; e nível VII: Evidências oriundas de opinião de

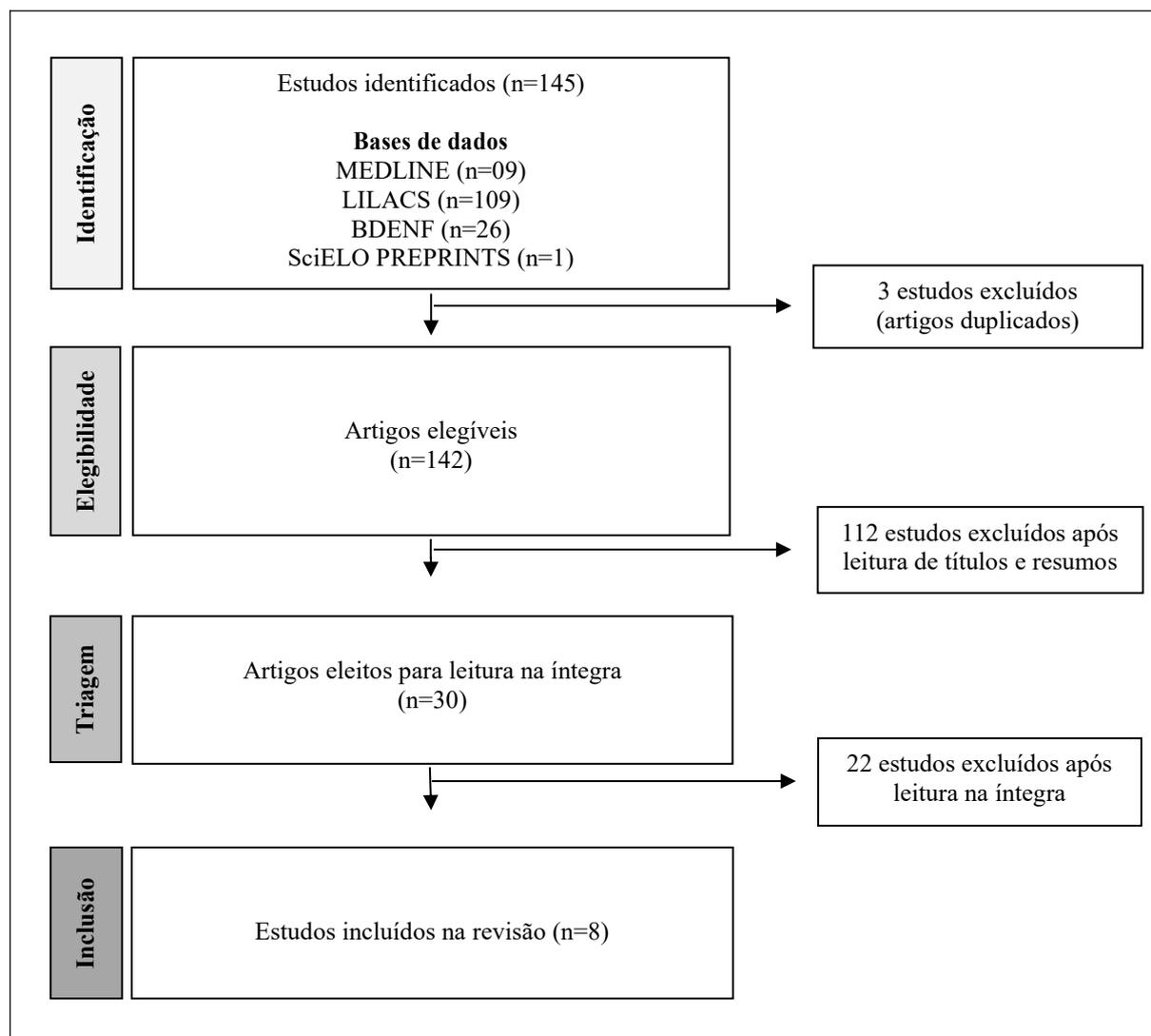
autoridades e/ou relatório de comitês de especialistas.

A síntese das evidências se deu pela descrição dos achados, por meio de um quadro, assim como pela descrição de dados mediante estatística descritiva, com cálculos de frequência absoluta e relativa. Não houve necessidade de apreciação ética, haja vista o caráter metodológico do estudo.

RESULTADOS

A busca inicial nas bases de dados gerou um total de 145 estudos, distribuídos da seguinte forma: MEDLINE (n=9); LILACS (n=109); BDENF (n=26) e SciELO PREPRINTS (n=1). Destes, excluíram-se 3 estudos duplicados, restando 142. Após leitura de título e resumo, na primeira triagem, foram excluídos 112 estudos por não responderem à questão de pesquisa. Trinta estudos foram selecionados para leitura na íntegra, onde excluíram-se 22. Assim, a amostra foi constituída por oito estudos (Figura 1).

Figura 1. Fluxograma de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos, com base nas recomendações do PRISMA.¹³ Divinópolis, Minas Gerais. Brasil, 2022.



MEDLINE: *National Library of Medicine and National Institutes of Health*; LILACS: *Literatura Latino-americana e do Caribe em Ciências da Saúde*; BDNF: *Base de Dados em Enfermagem*; SciELO: *Scientific Electronic Library Online*.

Fonte: Elaborada pelos autores, 2022.

Em relação aos anos de publicação dos estudos elegíveis, parte foi publicado nos anos de 2019 e 2020 (n=4; 50%). Quanto à nacionalidade dos estudos todos eram nacionais (n=8; 100%); e a maioria de

delineamentos qualitativos (n=7; 87,5%). Quanto aos níveis de evidências dos estudos incluídos, o nível VI destacou-se (n=8; 100%) (Quadro 1).

Quadro 1. Caracterização dos estudos e síntese das evidências. Divinópolis, Minas Gerais. Brasil, 2022.

Título - Autores Ano – Cidade/País		Objetivo	Público-alvo Local	Tipo de estudo Nível de evidência	Principais resultados	Conclusões/recomendações
1	Tomada de decisão na gerência em Atenção Primária à Saúde: percepção de enfermeiros ¹⁵ Mossoró - Rio Grande do Norte (Brasil)	Analisar o processo de tomada de decisão por enfermeiros gerentes na Atenção Primária à Saúde	8 Enfermeiros 5 UAPS	Estudo descritivo exploratório, com abordagem qualitativa Nível VI	Fatores relacionados a falta de comunicação, estrutura das unidades, sobrecarga de trabalho dos profissionais e o relacionamento interprofissional são considerados pontos frágeis para a execução da gestão nos serviços de saúde. Como potencialidades para a tomada de decisão destaca-se o conhecimento teórico-prático gerencial, as habilidades cognitivas do gestor de liderança e de compreensão na resolução de problemas e conflitos no processo de gerência das UAPS	O processo de tomada de decisão pelos gestores demonstra fragilidades a serem consideradas e discutidas pois sobressaem as potencialidades da equipe de saúde
2	Gerenciamento do cuidado em estratégias saúde da família na percepção de enfermeiros ¹⁶ Rio Grande do Sul (Brasil)	Conhecer as percepções e práticas dos enfermeiros acerca do gerenciamento do cuidado	7 enfermeiros 7 UAPS	Estudo qualitativo descritivo Nível VI	É relevante conhecer a equipe com intuito de favorecer uma assistência de qualidade através do direcionamento do trabalho de acordo com o perfil profissional. Diante da responsabilidade e complexidade da atividade a gerência é visto como desafio pelo enfermeiro. A falta do gerente administrativo traz sobrecarga ao trabalho do enfermeiro que acaba assumindo essa função	Fica evidenciado a relevância do enfermeiro gestor na UAPS, visto suas competências que são necessárias no desenvolvimento dessa atribuição
3	A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família ¹⁷ São Paulo (Brasil)	Compreender a percepção da liderança no processo de trabalho e promover sua discussão no âmbito da Estratégia Saúde da Família	15 enfermeiros 20 UAPS	Estudo qualitativo (pesquisa-ação) Nível VI	A percepção dos enfermeiros acerca da liderança aponta para a sobreposição da assistência e gerência e cobranças advindas da gestão. Além disso, a concepção dos participantes acerca do conceito geral de liderança demonstrou aspectos comportamentais que estão interligados a persuasão e a integração mútua da equipe como um todo nos processos decisórios	A liderança dos enfermeiros na APS pode ser influenciada pelas diversas funções atreladas ao seu cargo aliado ao conceito comportamentais e estilos que impactam diretamente no modo como o enfermeiro lidera a equipe
4	Reuniões da Estratégia Saúde da Família: um dispositivo indispensável para o	Evidenciar a estrutura, funcionamento e contribuições das reuniões de	10 profissionais (enfermeiros, médicos e cirurgiões dentistas)	Estudo qualitativo (estudo de caso único)	As reuniões de equipe podem ser consideradas como momentos que propiciam o planejamento e organização das ações de saúde proporcionando a troca de informações entre profissionais e oferecendo espaços para	As reuniões de equipe em UAPS são ferramentas indispensáveis para a construção do planejamento local de saúde considerando as particularidades da equipe multiprofissional.

	planejamento local ¹⁸ Florianópolis – Santa Catarina (Brasil)	trabalho da Estratégia Saúde da Família para o planejamento local em saúde	1 UAPS	Nível VI	sanar dúvidas da equipe favorecendo a gestão em saúde e proporcionando a oportunidade da promoção e integração das categorias atuantes no local para tomada de decisões mais assertivas para o planejamento da unidade e das equipes	Através delas, é possível a integração dos profissionais por meio da exposição de ideias e discussões, facilitando a tomada de decisão e troca de informações para gestão em saúde
5	Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade ¹ Mato Grosso (Brasil)	Compreender as percepções dos profissionais enfermeiros (as) acerca da função de gestor (a) dos serviços e equipes de saúde	8 enfermeiros (as) gestores (as) atuantes nas UAPS 8 UAPS	Estudo descritivo e exploratório de abordagem qualitativa Nível VI	Evidenciou-se a dificuldade no processo de adaptação das atividades gerenciais do enfermeiro visto que estes profissionais não são preparados de forma suficiente para lidar com a gestão e suas particularidades	Os enfermeiros gestores enfrentam dificuldades na gestão plena das UAPS, processos decorrentes do modelo de formação profissional
6	Atuação do enfermeiro na equipe gestora de saúde em municípios de pequeno porte ²⁰ Paraná (Brasil)	Analisar a atuação dos enfermeiros como integrantes da equipe gestora de saúde em municípios de pequeno porte	744 profissionais com atuação em equipe gestora (enfermeiros, cirurgiões dentistas, farmacêuticos e administradores) 82 municípios de pequeno porte da macrorregião norte do Paraná	Estudo transversal, exploratório e descritivo Nível VI	Evidenciou-se uma sobrecarga dos enfermeiros que atuam nas UAPS. A maioria dos entrevistados eram do sexo feminino e com idade superior a 30 anos. Desempenhavam 595 funções nas UAPS relacionadas ao gerenciamento de Sistemas de Informações e acumulando entre 2 e 14 funções	Os enfermeiros precisam reconhecer a importância da gestão em saúde como um espaço privilegiado para a instituição de mudanças a partir da adoção de ações estratégicas baseadas na ética e política de suas atribuições
7	Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde ²¹ Tabuleiro do Norte, Ceará (Brasil)	Analisar a gestão do processo de trabalho dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde	8 enfermeiros 8 UAPS	Estudo descritivo exploratório de abordagem qualitativa Nível VI	Os enfermeiros gerentes assumem funções assistencialistas e gerenciais que estão associadas a dinâmica e funcionamento das UAPS sendo responsáveis por relatórios, controle e alimentação de Sistemas de Informação. Estas atribuições apontam para fragilidades relacionadas ao financiamento	Os enfermeiros apresentam várias atividades nas UAPS além do gerenciamento, tendo sobrecarga de trabalho, o que pode gerar tanto insatisfação por parte dos profissionais como prejudicar o serviço assistencial

					escasso e recursos limitados do setor de saúde além da sobrecarga e falta de mão de obra e compromisso por parte de alguns profissionais	
8	Gerenciamento em saúde: o olhar de trabalhadores da saúde da família rural ²⁾ São Paulo (Brasil)	Analisar as concepções de profissionais da Estratégia Saúde da Família sobre gerenciamento do trabalho em saúde.	10 profissionais (médico, enfermeira, dentista, auxiliar de consultório dentário, auxiliar de enfermagem e 5 ACS) 1 UAPS rural	Estudo descritivo, analítico de abordagem qualitativa Nível VI	Nota-se pontos importantes relacionados as facilidades e dificuldades enfrentados diariamente pelos enfermeiros gestores das UAPS. O gerenciamento descrito pelos profissionais é marcado pela racionalidade e com foco no profissional enfermeiro. Considera-se que existe a necessidade de se atentar para o gerenciamento do trabalho na UAPS, com a necessidade de que os sujeitos se corresponsabilizem pelas pactuações e decisões tomadas em equipe, garantindo a fala e a escuta de todos	Há necessidade de os profissionais enfermeiros atentarem-se ao gerenciamento do trabalho nas UAPS, com a necessidade de um olhar corresponsável pelas pactuações e tomadas de decisão por parte da equipe. Além disso, é necessário a implementação da avaliação processual das ações implementadas e dos pactos realizados pelos profissionais de saúde

UAPS: Unidade de Atenção Primária à Saúde; ACS: Agente Comunitário de Saúde.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2022.

As evidências encontradas abordam o papel da enfermagem relacionado a organização, administração, supervisão e coordenação das UAPS. Para melhor síntese dos achados acerca do papel do enfermeiro enquanto gestor das UAPS e as estratégias utilizadas neste processo, a discussão será apresentada em categorias, a saber: a) Potencialidades da atuação do profissional enfermeiro enquanto gestor das UAPS, a qual contempla estudos que dizem respeito às ações que potencializam a gestão; e b) Fragilidades da atuação do profissional enfermeiro enquanto gestor das UAPS, agrupando-se evidências acerca de entraves que impactam no processo gerencial.

DISCUSSÃO

Potencialidades da atuação do profissional enfermeiro enquanto gestor das UAPS

As ações de saúde, na área adscrita das UAPS, são de responsabilidade gerenciais dos profissionais enfermeiros, cabendo-lhes a administração; planejamento; estruturação; desenvolvimento e análise de demandas e ações dos serviços.^{8,17,20-21} Tal conformação é corroborada em um estudo realizado no território brasileiro²³, onde houve a aplicação do QualiAB, um instrumento para avaliação dos serviços das UAPS composto por 126 perguntas que fornece indicadores de assistência e gestão, evidenciando que 80% dos gestores das UAPS eram

enfermeiros e desenvolviam inúmeras funções, dentre as quais, atividades de cunho gerencial e assistencial.²³ Deste modo, necessita-se repensar a valorização do profissional enfermeiro frente a gestão das UAPS, tendo em vista que o processo de trabalho e as ferramentas utilizadas para a gestão impactam diretamente na qualidade dos serviços prestados, alcance das metas previstas e melhoria na qualidade de vida da população.

Vale ressaltar que, para o alcance da qualidade das ações realizadas nas UAPS é necessário que estes profissionais conheçam suas equipes de trabalho, a fim de realizar um melhor dimensionamento; o perfil da população (morbimortalidade; indicadores sociais, econômicos e culturais; processo saúde-doença e demandas) e o território de atuação, para melhor direcionamento das ações de acordo com o cenário.^{8,16,24} Estudo realizado no Chile aponta que a realização de atividades programáticas e técnicas com uma visão holística do ser humano, adotando a abordagem da saúde família e gerenciamento de forma eficiente a distribuição de recursos são estratégias potencializadoras na gestão da qualidade do cuidado nas UAPS.²⁵

Destaca-se que, para uma gestão efetiva dos serviços, se faz importante a comunicação nos processos de trabalho.⁴ Corroborando com tal afirmação, estudo realizado com enfermeiros²⁵ afirma que a

comunicação, através do diálogo aberto e escuta qualificada nos ambientes de trabalho das UAPS, é essencial para realização das atividades; elaboração de planos; estabelecimentos de metas; estratégias e direcionamento da equipe de saúde.

Planejamento e organização são outros fatores imprescindíveis na qualidade e realização das atividades de gestão.²⁷ As atividades realizadas pelos enfermeiros, no contexto das UAPS, visam uma maior adesão dos usuários adscritos, levando em consideração o fluxo e a oferta de serviços, a partir da organização dos processos de trabalho da equipe profissional.¹⁶ Ademais, as reuniões de equipe são ferramentas que propiciam o planejamento e organização das ações, aproximando o enfermeiro da equipe multiprofissional, através do diálogo, troca de informações e experiências relatadas pelos demais membros durante tais momentos, fato que favorece a tomada de decisão nos serviços.^{16,18}

Outro ponto evidenciado para a gestão das UAPS é a capacidade de liderança. Para o exercício da liderança, é necessário o envolvimento de uma postura ética e a capacidade de resolver conflitos e ou situações cotidianas, levando em consideração o trabalho em equipe.^{16,2} Assim, o profissional enfermeiro deve buscar a manutenção do vínculo com a equipe, seja por meio de reuniões, atas, educação permanente ou até mesmo em algum

momento de descontração, haja vista a importância da existência de confiança e interação entre os profissionais.²⁶ Além disso, o exercício da liderança incide em uma equipe envolvida e eticamente comprometida com as demandas de saúde da população.¹⁶ Estudos realizados na Bolívia²⁸ e Chile²⁵ enfatizam o necessário comprometimento e responsabilidade profissional do enfermeiro com a gestão do cuidado e a capacidade de liderança de atuar junto à equipe multidisciplinar. Ainda, competências de liderança e compromisso ético necessitam serem construídas no período de formação, lançando-se mão de mecanismos que promovam o desenvolvimento destas habilidades.²⁸

Durante as atividades de gestão dos serviços de enfermagem, em grande parte do tempo, os enfermeiros atuam em análises de situações e tomada de decisão.²⁷⁻²⁹ Vale destacar que, para a tomada de decisão o profissional lança mão de ferramentas de gestão, como dados, informações e protocolos que fundamentam tal processo. Dentre estas ferramentas, a implantação do prontuário eletrônico do paciente caracteriza-se como um avanço na qualidade das atividades de gestão dos serviços da UAPS. Tal instrumento maximiza o fluxo da APS, assim como o desenvolvimento das atividades dos serviços, pois permite acesso rápido as informações (administrativas, individual e coletiva); agendamento e

conferência de consultas e intervenções; triagem de pacientes; acompanhamento de metas, entre outros.¹⁶

Fragilidades da atuação do profissional enfermeiro enquanto gestor das UAPS

No contexto nacional, além de executar as demandas cotidianas como consultas de enfermagem; visitas domiciliares; educação em saúde e permanente; construção de protocolos; solicitação de exames complementares e prescrição de medicamentos de acordo com a padronização e vigência da lei; entre outros, a responsabilidade relacionada a organização, administração, supervisão e coordenação da UAPS recai sobre o profissional enfermeiro.

O acúmulo de funções incide na sobrecarga de trabalho, que acaba por prejudicar a realização de atividades e até mesmo compromete a qualidade da assistência ofertada nas UAPS.^{7,17,19-20} Corroborando com tal afirmação, estudo desenvolvido no Rio Grande do Sul⁽¹⁶⁾ evidencia que a ausência de um enfermeiro gestor exclusivo nas UAPS leva ao excesso de atribuições e cobranças que podem impactar na exaustão e sobrecarga destes profissionais, haja vista tamanha responsabilidade e complexidade do processo gerencial.

Diante das várias prioridades nos serviços de saúde, os recursos materiais são fundamentais, porém muitas vezes postergados. Para assistência de qualidade nas UAPS é imprescindível que a gestão de enfermagem conte com uma estrutura física adequada e aquisição de materiais e insumos, produtos essenciais à prestação de assistência à saúde. No entanto, a disponibilidade abundante de insumos não é uma realidade de todas as UAPS. Assim, a fim de evitar a falta de insumos necessários, cabe ao profissional enfermeiro realizar estratégias do estoque, visando o consumo eficiente, uma vez que a falta destes insumos incide em prejuízos à assistência prestada a população,¹⁶ logo, tal ação repercute em todo o processo de gestão em enfermagem. Estudo do Chile destaca que a falta de estrutura adequada, o nível tecnológico, e a necessidade de um novo sistema de acreditação, com novas normativas são fragilidades ainda existentes que impedem a consolidação da gestão do cuidado exercida pelos enfermeiros nas UAPS.²⁵

A organização e a formulação de estratégias de trabalho em equipe constituem-se como outras fragilidades da gestão.^{19,27} Assim, cabe ressaltar que o exercício de liderança, pelo profissional enfermeiro, possibilita a inter-relação da equipe, facilitando a organização e melhorias dentro do ambiente trabalho, bem como o alcance das metas estabelecidas

pelas UAPS.²⁶ Enfatiza-se a importância do dimensionamento gerencial de forma mais significativa no processo de formação superior dos enfermeiros para o alcance de metas e construção de uma prática autônoma e resolutiva de problemas e conflitos relacionados a gestão.³⁰ Ademais, estudo australiano demonstra que um efetivo dimensionamento da equipe incide em bons resultados para a população adscrita, além de impactar positivamente nos custos dos serviços de saúde.³¹

A comunicação interpessoal também é tida como uma fragilidade, tendo em vista, muitas vezes, a resistência da equipe em atender as demandas solicitadas pelo gestor enfermeiro.^{4,16} Salienta-se ainda, a necessária capacidade de mediação entre a equipe, chefias e administração geral dos serviços.³² Assim, torna-se evidente a relevância da comunicação; tomada de decisão e liderança, com vistas a motivação da equipe e o favorecimento das relações interpessoais.¹⁶ Além do mais, uma comunicação efetiva promove o vínculo com a equipe; favorece a identificação e a formulação de soluções para problemas; facilita o engajamento da equipe no desenvolvimento das ações, além de orientar e conduzir processos relacionados a qualidade dos serviços prestados.²⁶

Como limitação do estudo, destaca-se que, mesmo com a seleção de artigos em

três idiomas, sobressaíram somente estudos no idioma português. Assim, recomenda-se a realização de estudos em outras bases de dados, na tentativa de englobar outros contextos internacionais, haja vista a possibilidade de uma visão ampla acerca da temática. Contudo, as evidências abordadas trazem significativas contribuições para a prática do gerenciamento em enfermagem, as quais potencializam o planejamento, organização, implementação e avaliação do papel da gestão em enfermagem para a qualidade da assistência nas UAPS.

CONCLUSÃO

Para a oferta de uma assistência qualificada e que, conseqüentemente, incida na qualidade das UAPS, torna-se necessário, para os enfermeiros gestores, motivação, compromisso e apoio da equipe multiprofissional. Além do mais, a dedicação e as capacidades atreladas a este profissional, bem como sua atuação enquanto líder, influenciador e motivador, incidem em uma prestação do cuidado direcionada a promoção e proteção da saúde e a prevenção de agravos.

Embora sejam evidenciadas fragilidades que influenciam o processo de gestão de enfermagem nas UAPS, como desvalorização, sobrecargas de trabalho, problemas de interação com a equipe e/ou população, mecanismos como a tomada de decisão, comunicação efetiva e exercício da

liderança tornam-se essenciais à atuação gerencial do enfermeiro.

REFERÊNCIAS

1. Ministério da Saúde (Brasil). Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) [Internet]. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2017 [citado em 10 ago 2021]. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html
2. Portela GZ. Atenção Primária à Saúde: um ensaio sobre conceitos aplicados aos estudos nacionais. *Physis* (Rio J.) [Internet]. 2017 [citado em 3 fev 2022]; 27(2):255-76. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/GRC4bkWgdyGnGfcvzDBYnh/?format=pdf&lang=pt>
3. Starfield B. Atenção primária: equilíbrio entre necessidades de saúde, serviços e tecnologia. Brasília, DF: UNESCO; 2002. 756 p.
4. Galavote HS, Franco TB, Freitas PSS, Lima EFA, Garcia ACP, Andrade MAC, et al. A gestão do trabalho na estratégia saúde da família: (des)potencialidades no cotidiano do trabalho em saúde. *Saúde Soc.* [Internet]. 2016 [citado em 27 ago 2021]; 25(4):988-1002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/4bbXCdp38wqDQYdHbkv5mnN/?format=pdf&lang=pt>
5. Rocha BS, Munari DB, Ribeiro LCM, Rego LG. Evidence in nursing leadership development through action research: an integrative review. *Rev Eletrônica Enferm.* [Internet]. 2017 [citado em 29 maio 2022]; 19:a41. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fen/article/view/46827/24671>
6. Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB, Sousa PIA, Moreira WC, Campelo DS. The nursing managerial work: professional nurses knowledge about their skills management. *Rev Enferm UFPE on line* [Internet]. 2016 [citado em 7 jun 2022]; 10(4):1216-22. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/download/11106/12572/24634>
7. Fernandes JC, Cordeiro BC. The management of basic health units from the point of view of nursing managers. *Rev Enferm UFPE on line* [Internet]. 2018 [citado em 7 jun 2022]; 12(1):194-202. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/23311/25978>
8. Fernandes JC, Cordeiro BC, Rezende AC, Freitas DS. Necessary skills for the Family Health Units manager: a clipping of the nurse's practice. *Saúde Debate* [Internet]. 2019 [citado em 7 jun 2022]; 43(N Esp 6):22-35. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/yqTX8PcjQ7N6pgvffSRg3Cz/?format=pdf&lang=pt>
9. Treviso P, Peres SC, Silva AD, Santos AA. Competências do enfermeiro na gestão do cuidado. *Rev Adm Saúde* [Internet]. 2017 [citado em 7 jun 2022]; 17(69):1-15. Disponível em: <https://cqhq.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/download/59/78>
10. Garcia AKA, Fonseca LF, Aroni P, Galvão CM. Strategies for thirst relief: integrative literature review. *Rev Bras Enferm.* [Internet]. 2016 [citado em 16 ago 2021]; 69(6):1215-22. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/kgkS4kx4BNHNQLfsFxRmVrp/?format=pdf&lang=en>
11. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & Contexto Enferm.* [Internet]. 2008 [citado em 16 ago 2021]; 17(4):758-64. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/XzFkq6tjWs4wHNqNjKJLkXQ/?format=pdf&lang=pt>
12. The Joanna Briggs Institute. Joanna Briggs Institute Reviewers Manual 2015 - Methodology for JBI Scoping Reviews [Internet]. Adelaide, AU: The Joanna Briggs Institute; 2015 [citado em 6 jul 2021]. 24 p. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/directbitstream/5e8>

- cac53-d709-4797-971f-263153570eb5/SOARES,%20C%20B%20oc%20150.pdf
13. Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* [Internet]. 2021 [citado em 15 fev 2022]; 372:n71. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71.full.pdf>
14. Melnyk BM, Fineout-Overholt E. *Evidence-based practice in nursing & healthcare: a guide to best practice*. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2010.
15. Saraiva IRA, Viana APG, Monteiro VCM, Belarmino AC, Morais JMO, Ferreira Junior AR. Tomada de decisão na gerência em Atenção Primária à Saúde: percepção de enfermeiros. *Rev APS* [Internet]. 2021 [citado em 29 maio 2022]; 23(3):640-55. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/31058/22914>
16. Bica MC, Cremonese L, Barreto CN, Rodrigues ALM, Alves FQ. Care management in family health strategies in nurses' perception. *Rev Enferm UFSM* [Internet]. 2020 [citado em 29 maio 2022]; 10(e74):1-18. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/42518/pdf>
17. Oliveira C, Santos LC, Andrade J, Domingos TS, Spiri WC. Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses. *Rev Gaúch Enferm*. [Internet]. 2020 [citado em 7 jun 2022]; 41:e20190106. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rgenf/a/xGC3kKrxQCDsNNL59SwSqCb/?format=pdf&lang=pt>
18. Voltolini BC, Andrade SR, Piccoli T, Pedebôs LA, Andrade V. Estratégia saúde da família meetings: an indispensable tool for local planning. *Texto Contexto-Enferm*. [Internet]. 2019 [citado em 7 jun 2022]; 28:e20170477. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/MmncBRhFVvTvSBWdTbZxWs/?format=pdf&lang=en>
19. Cardoso H, Lucietto G, Silva R, Oliveira J, Maciel M. Nurses' perceptions of primary health care vs. unit manager assignment. *Rev Enferm Atenção Saúde* [Internet]. 2019 [citado em 7 jun 2022]; 8(2):3-17. Disponível em: https://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/enfer/article/view/3601/pdf_1
20. Mendonça FF, Melo TM, Carvalho MN, Carvalho BG. Atuação do enfermeiro na equipe gestora de saúde em municípios de pequeno porte. *Rev Saúde Pública Paraná* [Internet]. 2018 [citado em 10 jun 2022]; 1(2):118-28. Disponível em: <http://revista.escoladesaude.pr.gov.br/index.php/rspp/article/view/61/36>
21. Celedônio RM, Fé MCM, Mendes AHL, Mendes AHL, Chaves TLF. Management of work in basic health units. *Rev Enferm UFPE on line* [Internet]. 2017 [citado em 12 jun 2022]; 11(Supl 1):341-50. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/11914/14403>
22. Borges FA, Ogata MN, Feliciano AB, Fortuna CM, Borges FA, Ogata MN, et al. Management in health: the workers look of a rural family health. *Ciênc Cuid Saúde* [Internet]. 2016 [citado em 12 jun 2022]; 15(3):466-73. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/download/31531/18298/>
23. Nunes LO, Castanheira ERL, Dias A, Zarili TFT, Sanine PR, Mendonça CS, et al. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. *Rev Panam Salud Pública* [Internet]. 2018 [citado em 7 jun 2022]; 42:e175. Disponível em: <https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49557/v42e1752018.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
24. Paes LG, Bellato TMS, Machado BP, Lima SBS. O uso de indicadores como ferramenta de gestão na estratégia saúde da família. *Rev Enferm UFSM* [Internet]. 2015 [citado em 7 jun 2022]; 5(1):40-9. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/14150/pdf>

25. Huilcavil, CR, Riveros ER, Gonzáles GG, Navarro LMM. Gestión del cuidado GDC en atención primaria: percepción de enfermeras, en pandemia, Chile, 2021. *Rev Urug Enferm* [Internet]. 2023 [citado em 17 ago 2023]; 18(1):e2023v18n1a4. Disponível em: <https://rue.fenf.edu.uy/index.php/rue/article/view/389/481>
26. Coutinho A, Medeiros H, Farias L, Ribeiro L. Management in personnel nursing in the family health strategy. *Rev Enferm UFPE on line* [Internet]. 2019 [citado em 7 jun 2022]; 13(1):137-47. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/download/237019/31189/132358>
27. Bousquat A, Giovanella L, Fausto MCR, Medina MG, Martins CL, Almeida PF, et al. A atenção primária em regiões de saúde: política, estrutura e organização. *Cad Saúde Pública* [Internet]. 2019 [citado em 12 jun 2022]; 35(Suppl 2):e00099118. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/pv3MZr9z77kkRmC4ZPnDGrk/?format=pdf&lang=pt>
28. Jiménez GMA, Arrubla CPL. Relevance and level of application of management competencies in nursing. *Invest Educ Enferm*. [Internet]. 2013 [citado em 15 ago 2022]; 31(1):9-19. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v31n1/v31n1a02.pdf>
29. Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E. Analysis of the decision-making process of nurse managers: a collective reflection. *Rev Bras Enferm*. [Internet]. 2015 [citado em 7 jun 2022]; 68(4):582-8. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/wzd3wPLxyR94vnnvdmwP6mWK/?format=pdf&lang=en>
30. Silva L, Oliveira D, Santos A, Barbosa L, Araújo L, Barboza M, et al. Personnel dimensioning and its interference in the quality of care. *Rev Enferm UFPE on line* [Internet]. 2019 [citado em 7 jun 2022]; 13(2):491-8. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/236551/31368>
31. McHugh MD, Aiken LH, Sloane DM, Windsor C, Douglas C, Yates P. Effects of nurse-to-patient ratio legislation on nurse staffing and patient mortality, readmissions, and length of stay: a prospective study in a panel of hospitals. *Lancet* [Internet]. 2021 [citado em 15 ago 2022]; 397(10288):1905-13. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140673621007686/pdf?md5=5789942d269c49c744e0ae35c904c43b&pid=1-s2.0-S0140673621007686-main.pdf>
32. Amalberti, R, Vincent C. Managing risk in hazardous conditions: improvisation is not enough. *BMJ Qual Saf (Online)* [Internet]. 2020 [citado em 15 ago 2022]; 29(1):60-3. Disponível em: <https://qualitysafety.bmj.com/content/qhc/29/1/60.full.pdf>

RECEBIDO: 07/07/23

APROVADO: 13/09/24

PUBLICADO: 11/2024