



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

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

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

Cómo citar este artículo: Gestión de enfermería asociada a la calidad de los cuidados en atención primaria: revisión integradora. Rev Enferm Atención Saúde [Internet]. 2024 [acceso em: ____]; 13(3): e202439. DOI: <https://doi.org/10.18554/reas.v13i3.6267>

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

¹Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología del Norte de Minas Gerais (IFNMG), Campus Diamantina, Diamantina, Minas Gerais, Brasil. Correo electrónico:mirielle_d@yahoo.com.br. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0001-7274-9887>

²Escuela de Enfermería de Ribeirão Preto de la Universidad de São Paulo (EERP/USP), Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Correo electrónico:stenioenf@hotmail.com. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0002-9169-2262>

³Universidad Estatal de Minas Gerais, Unidad Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. Correo electrónico:brener.silva@uemg.br. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0003-4610-3227>

⁴Universidad Estatal de Minas Gerais, Unidad Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. Correo electrónico:silmara.andrade@uemg.br. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0002-1975-0827>

⁵Universidad Estatal de Minas Gerais, Unidad Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. Correo electrónico:amanda.barbosa@uemg.br. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0003-2092-2099>

⁶Escuela de Enfermería de Ribeirão Preto de la Universidad de São Paulo (EERP/USP). Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. Correo electrónico:ionecarv@eerp.usp.br. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0001-7541-5591>

⁷Universidad Estatal de Minas Gerais, Unidad Divinópolis (UEMG), Divinópolis, Minas Gerais, Brasil. Correo electrónico:gabriela.amaral@uemg.br. ORCIDO:<https://orcid.org/0000-0002-9629-2815>

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.

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.

INTRODUCCIÓN

La Atención Primaria de Salud (APS) se caracteriza por un conjunto de acciones de salud individuales y colectivas, que abarcan la promoción y protección de la salud, la prevención de enfermedades, el diagnóstico, el tratamiento, la rehabilitación, la reducción de daños, los cuidados paliativos y la vigilancia en salud. Tales acciones se desarrollan en el ámbito de las Unidades de Atención Primaria de Salud (UAPS), mediante la integración de

asistencia y gestión calificada, con un equipo multidisciplinario, bajo la supervisión de un profesional de enfermería, destinado a atender las demandas de la población en un territorio determinado.¹⁻³

En el contexto histórico, los profesionales de enfermería son capaces de ejercer liderazgo, siendo bien conocido el papel del enfermero en puestos directivos en los servicios de salud. Estos profesionales están calificados desde su formación, llegando a ser capaces de tener una visión amplia de las personas, del cuidado y de la

salud y, así, capaces de ofrecer una asistencia dinámica y de calidad, articulando conocimientos y acciones esenciales, incluso más allá de lo visible.⁴⁻⁵ el liderazgo es esencial como competencia para la práctica profesional de las enfermeras.⁶⁻⁸

El liderazgo en la gestión de enfermería posibilita la interrelación del equipo multiprofesional, proporcionando organización, mejorando el ambiente de trabajo y alcanzando las metas establecidas por las instituciones. Así, para desarrollar habilidades de gestión, es esencial que los profesionales utilicen estrategias como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, el uso de instrumentos, entre otros, que les ayuden y mejoren el proceso de trabajo en enfermería y en las UAPS.⁸⁻⁹

Es de destacar que la APS, ante la necesidad de alcanzar los objetivos de la UAPS y posibilitar el trabajo en equipo para ofrecer asistencia calificada, requiere que el enfermero mejore sus capacidades de gestión, a través de bases ideológicas y teóricas de administración, además de la práctica de la gestión de recursos, ya sean físicos o humano. En este sentido, desde la formación de este profesional se ofrecen nociones de atención a la salud; administración, gestión y liderazgo; comunicación; Toma de decisiones; y procesos de educación continua, calificaciones esenciales para la gestión de las UAPS y, en consecuencia, mejoras en la calidad de la atención brindada.^{4,7-8}

Teniendo en cuenta lo anterior, considerando el papel crucial del enfermero como gestor, desarrollado de manera articulada, que apunta a mejorar la calidad de los servicios de salud, a través de la planificación y las prácticas de cuidado en los territorios adscritos a la UAPS, y considerando las actuales En el escenario del país brasileño donde la enfermería es parte fundamental en la ejecución de importantes políticas públicas en la implementación del Sistema Único de Salud (SUS), se vuelve relevante abordar el papel que este profesional desempeña como gestor en la UAPS. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo analizar evidencia científica sobre el papel de la gestión de enfermería para la calidad de la atención en la Atención Primaria de Salud

MÉTODO

Se trata de una revisión integradora de la literatura, a través de la cual es posible recopilar, analizar y sintetizar evidencia sobre un tema determinado, proporcionando una comprensión amplia de un determinado objeto de estudio y la incorporación de evidencia en los contextos de los servicios de salud.¹⁰⁻¹¹ La revisión se guió por los pasos propuestos¹¹: 1) elaboración de la pregunta de investigación; 2) selección de la muestra de estudios primarios encontrados en la literatura científica; 3) extracción de

datos; 4) evaluación y síntesis de los estudios primarios incluidos; 5) análisis y discusión de los resultados encontrados; y 6) presentación de la revisión.

Para formular la pregunta de investigación se utilizó la estrategia Población, Concepto y Contexto (PCC)¹², definiendo P (población) como: Enfermera; C (concepto): Gestión de Enfermería; y C (contexto): Calidad del cuidado en APS. Por lo tanto, la pregunta de estudio definida para esta revisión fue: ¿Cuál es el papel del profesional de enfermería como gestor de la UAPS y las estrategias utilizadas en este proceso?

La búsqueda de evidencia se realizó entre enero y abril de 2022, a través del Portal Integrado de la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), abarcando las bases de América Latina y el Caribe en Ciencias de la Salud (LILACS); Base de Datos de Enfermería (BDENF); Biblioteca Nacional de Medicina e Institutos Nacionales de Salud (MEDLINE) y *Biblioteca electrónica científica en línea* (SciELO). La búsqueda se realizó con cruces de Descriptores de Ciencias de la Salud y también descriptores no controlados (palabras clave) intercambiados entre sí, utilizando los operadores booleanos AND y OR. La estrategia de búsqueda desarrollada fue: Enfermería O Profesionales de Enfermería O Enfermería de Atención Primaria O Gestión de la Salud O Liderazgo O

Administración de Recursos Humanos O Competencia Profesional O Capacidad de Gestión O Capacidad Organizacional O Gestión de la Salud Y Atención Primaria de Salud O Atención Primaria O Atención Básica de Salud.

Se incluyeron estudios originales, con textos completos, en portugués, inglés y español, publicados entre 2016 y 2021, que hablar sobre el tema en estudio. Se excluyeron protocolos, normas técnicas y revisiones de literatura.

Tras la búsqueda en las bases de datos mediante una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2019, los estudios encontrados se sometieron a un análisis inicial, identificando duplicados y leyendo los títulos y resúmenes, en función de los criterios de inclusión y exclusión. Este análisis fue realizado por dos revisores de forma independiente, y en caso de desacuerdo sobre la inclusión o exclusión de un artículo, se consultó a un tercer revisor. Para la identificación, selección, elegibilidad e inclusión de los estudios se utilizaron las recomendaciones del protocolo Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA)¹³ (Figura 1).

Tras la selección, se leyeron íntegramente los estudios elegibles y, al mismo tiempo, se extrajeron los datos relevantes para la investigación y se resumieron en una hoja de cálculo de Microsoft Excel 2019, que contenía: título;

autor; año de publicación; ciudad y/o país donde se realizó el estudio; objetivo; público objetivo; localización; tipo de estudio; nivel de evidencia; resultados principales; y conclusiones/recomendaciones.

Para clasificar el nivel de evidencia de los estudios se utilizaron las recomendaciones bibliográficas¹⁴: nivel I: Evidencia procedente de una revisión sistemática o metaanálisis de todos los ensayos clínicos controlados aleatorizados relevantes o de guías clínicas basadas en revisiones sistemáticas de ensayos clínicos controlados aleatorizados; nivel II: Evidencia derivada de al menos un ensayo clínico controlado aleatorizado bien diseñado; nivel III: Evidencia derivada de ensayos clínicos bien diseñados sin aleatorización; nivel VI: Evidencia derivada de estudios de cohortes y casos y controles bien diseñados; nivel V: Evidencia derivada de revisiones sistemáticas de estudios descriptivos y cualitativos; nivel VI: Evidencia derivada de un único estudio descriptivo o cualitativo; y nivel VII: Evidencia derivada de la opinión de

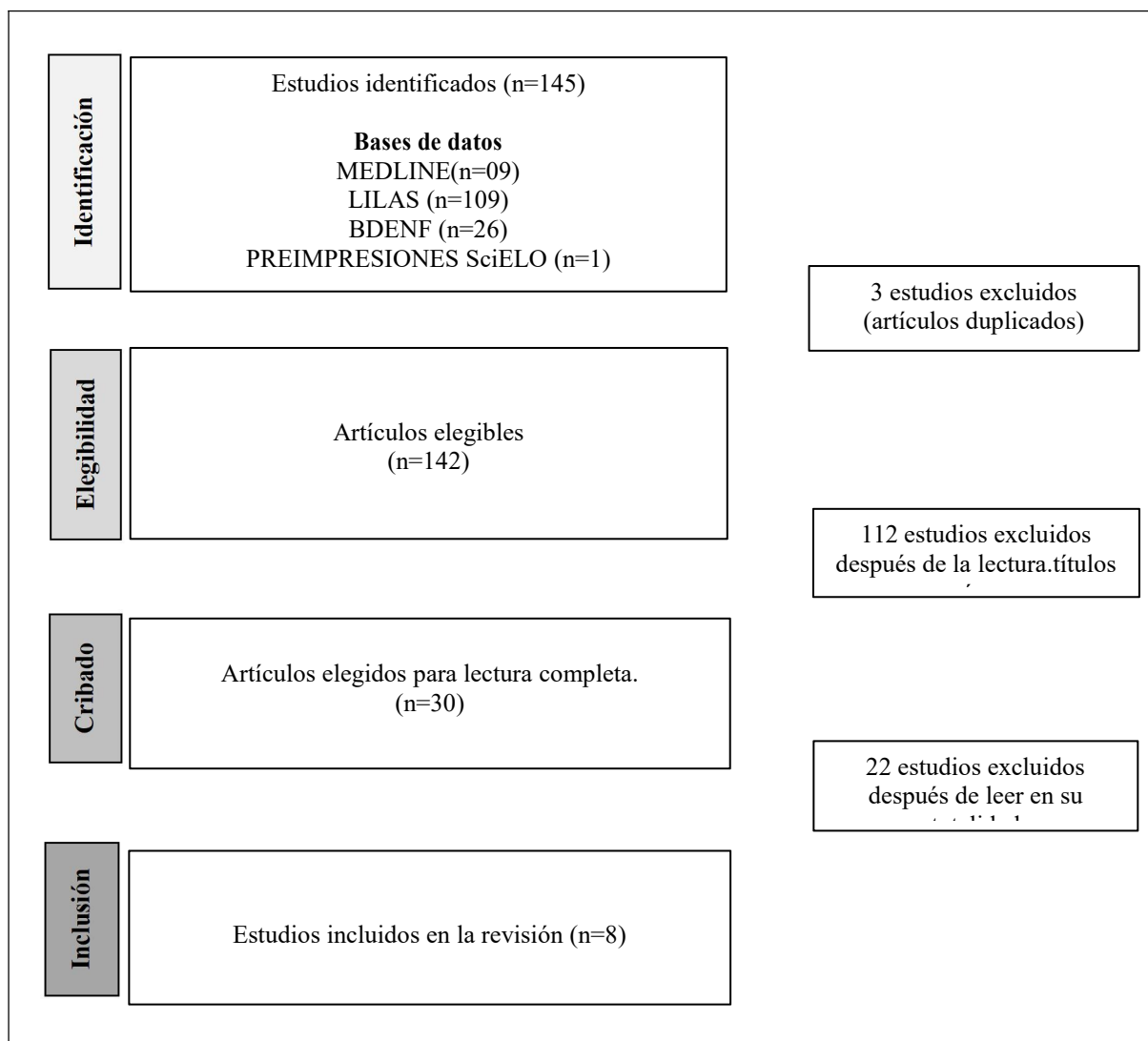
autoridades y/o informes de comités de expertos.

Las pruebas se sintetizaron mediante la descripción de los resultados en una tabla y la descripción de los datos utilizando estadísticas descriptivas con cálculos de frecuencias absolutas y relativas. No hubo necesidad de evaluación ética, dada la naturaleza metodológica del estudio.

RESULTADOS

La búsqueda inicial en las bases de datos generó un total de 145 estudios, distribuidos de la siguiente manera: MEDLINE (n=9); LILAS (n=109); BDENF (n=26) y SciELO PREPRINTS (n=1). De estos, se excluyeron 3 estudios duplicados, quedando 142. Después de leer el título y el resumen, en la primera selección, se excluyeron 112 estudios porque no respondieron a la pregunta de investigación. Se seleccionaron treinta estudios para lectura completa, donde se excluyeron 22, por lo que la muestra estuvo compuesta por ocho estudios (Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo de identificación, selección, elegibilidad e inclusión de estudios, basado en recomendaciones PRISMA.13 Divinópolis, Minas Gerais. Brasil, 2022.



MEDLINE: Biblioteca Nacional de Medicina e Institutos Nacionales de Salud; LILAS: Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud; BDENF: Base de datos de enfermería; SciELO: *Biblioteca electrónica científica en línea*.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a los años de publicación de los estudios elegibles, algunos fueron publicados en 2019 y 2020 (n=4; 50%). En cuanto a la nacionalidad de los estudios, todos fueron nacionales (n=8; 100%); y la

mayoría de diseños cualitativos (n=7; 87,5%). En cuanto a los niveles de evidencia de los estudios incluidos, destacó el nivel VI (n=8; 100%) (Cuadro 1).

Tabla 1. Caracterización de estudios y síntesis de evidencia. Divinópolis, Minas Gerais. Brasil, 2022.

Título - Autores Año – Ciudad/País		Objetivo	Público objetivo Ubicación	tipo de estudio Nivel de evidencia	Resultados principales	Conclusiones/recomendaciones
1	Tomada de decisão na gerência em Atenção Primária à Saúde: percepção de enfermeiros ¹⁵ Mossoró - Rio Grande do Norte (Brasil)	Analizar el proceso de toma de decisiones por parte de las enfermeras gestoras en Atención Primaria de Salud	8 enfermeras 5 UAPS	Estudio descriptivo exploratorio, con enfoque cualitativo. Nivel VI	Los factores relacionados con la falta de comunicación, estructura de unidades, sobrecarga de trabajo profesional y relaciones interprofesionales se consideran puntos débiles para la ejecución de la gestión en los servicios de salud. Como potencialidades para la toma de decisiones se destacan los conocimientos teórico-prácticos de gestión, las habilidades cognitivas del liderazgo directivo y la comprensión en la resolución de problemas y conflictos en el proceso de gestión de la UAPS.	El proceso de toma de decisiones por parte de los gestores evidencia debilidades que deben ser consideradas y discutidas a medida que se resalta el potencial del equipo de salud.
2	Gerenciamento do cuidado em estratégias saúde da família na percepção de enfermeiros ¹⁶ Rio Grande do Sul (Brasil)	Comprender las percepciones y prácticas de las enfermeras con respecto a la gestión de la atención.	7 enfermeras 7 UAPS	Estudio cualitativo descriptivo. Nivel VI	Es importante conocer al equipo para brindar una asistencia de calidad dirigiendo el trabajo según el perfil profesional. Dada la responsabilidad y complejidad de la actividad, la gestión es vista como un desafío por los enfermeros. La falta de un responsable administrativo sobrecarga el trabajo de las enfermeras que acaban asumiendo este rol	Es evidente la relevancia del enfermero gestor en la UAPS, dadas sus habilidades que son necesarias en el desarrollo de este cometido.
3	A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família ¹⁷ São Paulo (Brasil)	Comprender la percepción del liderazgo en el proceso de trabajo y promover su discusión en el ámbito de la Estrategia de Salud de la Familia	15 enfermeras 20 UAPS	Estudio cualitativo (investigación acción) Nivel VI	La percepción de liderazgo de los enfermeros apunta a la superposición entre asistencia y gestión y demandas derivadas de la gestión. Además, la concepción de los participantes sobre el concepto general de liderazgo demostró aspectos comportamentales vinculados a la persuasión y a la integración mutua del equipo en su conjunto en los procesos de toma de decisiones.	El liderazgo de las enfermeras en la APS puede verse influenciado por las diversas funciones vinculadas a su puesto, combinadas con conceptos y estilos de comportamiento que impactan directamente en la forma en que las enfermeras lideran el equipo.
4	Reuniões da Estratégia Saúde da Família: um dispositivo	Destacar estructura, funcionamiento y aportes de las	10 profesionales (enfermeros, médicos y cirujanos)	Estudio cualitativo (estudio de caso)	Las reuniones de equipo pueden ser consideradas como momentos que facilitan la planificación y organización de acciones de salud, proporcionando el intercambio de	Las reuniones de equipo en la UAPS son herramientas indispensables para la construcción de una planificación local en salud considerando las particularidades

	indispensável para o planejamento local ¹⁸ Florianópolis – Santa Catarina (Brasil)	reuniones de trabajo de la Estrategia de Salud de la Familia a la planificación local de salud	dentistas) 1 UAP	único) Nivel VI	información entre profesionales y ofreciendo espacios para resolver dudas del equipo, favoreciendo la gestión de la salud y brindando la oportunidad de promoción e integración de las categorías de trabajo en sitio. tomar decisiones más asertivas para la planificación de unidades y equipos	del equipo multidisciplinario. A través de ellos es posible integrar a los profesionales a través de la exposición de ideas y discusiones, facilitando la toma de decisiones e intercambiando información para la gestión en salud.
5	Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade ¹ Mato Grosso (Brasil)	Comprender las percepciones de los profesionales de enfermería sobre el papel de gestor de servicios y equipos de salud.	8 enfermeras gestoras trabajando en la UAPS 8 UAPS	Estudio descriptivo y exploratorio con enfoque cualitativo. Nivel VI	Se destacó la dificultad en el proceso de adaptación de la gestión del enfermero, ya que estos profesionales no están suficientemente preparados para afrontar la gestión y sus particularidades.	Las gestoras de enfermería enfrentan dificultades para gestionar integralmente las UAPS, procesos derivados del modelo de formación profesional
6	Atuação do enfermeiro na equipe gestora de saúde em municípios de pequeno porte ²⁰ Paraná (Brasil)	Analizar el desempeño de las enfermeras como miembros del equipo directivo salud en municipios pequeños	744 profesionales que trabajan en el equipo directivo (enfermeros, cirujanos dentistas, farmacéuticos y administrativos) 82 pequeños municipios de la macrorregión norte de Paraná	Estudio transversal, exploratorio y descriptivo. Nivel VI	Había una sobrecarga de enfermeras trabajando en la UAPS. La mayoría de los entrevistados eran chicos y mayores de 30 años. Realizaron 595 funciones en la UAPS relacionadas con la gestión de Sistemas de Información y acumularon entre 2 y 14 funciones	Los enfermeros necesitan reconocer la importancia de la gestión en salud como espacio privilegiado para instituir cambios mediante la adopción de acciones estratégicas basadas en la ética y política de sus funciones.
7	Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde ²¹ Tabuleiro do Norte, Ceará (Brasil)	Analizar la gestión del proceso de trabajo de los directivos de Unidades Básicas de Salud.	8 enfermeras 8 UAPS	Estudio descriptivo exploratorio con enfoque cualitativo. Nivel VI	Las enfermeras gestoras asumen funciones asistenciales y de gestión asociadas a la dinámica y funcionamiento de la UAPS, siendo responsables de informar, controlar y alimentar los Sistemas de Información. Estas atribuciones apuntan a debilidades relacionadas con el escaso financiamiento y los limitados recursos del sector salud,	El enfermero desempeña en la UAPS varias actividades además de la gestión, con sobrecarga de trabajo, lo que puede generar tanto insatisfacción de los profesionales como perjudicar el servicio de atención.

					además de la sobrecarga y falta de mano de obra y compromiso por parte de algunos profesionales.	
8	Gerenciamento em saúde: o olhar de trabalhadores da saúde da família rural ²⁾ São Paulo (Brasil)	Analizar las concepciones de los profesionales de la Estrategia Salud de la Familia sobre la gestión del trabajo en salud.	10 profesionales (médico, enfermera, odontólogo, auxiliar de odontología, auxiliar de enfermería y 5 ACS) 1 UAP rural	Estudio descriptivo, analítico con enfoque cualitativo. Nivel VI	Se señalan puntos importantes relacionados con las instalaciones y las dificultades que enfrentan diariamente los gerentes de enfermería de la UAPS. La gestión descrita por los profesionales está marcada por la racionalidad y enfocada al profesional enfermero. Se considera que es necesario prestar atención a la gestión del trabajo en la UAPS, siendo necesario que los sujetos sean corresponsables de los acuerdos y decisiones tomadas en equipo, procurando que todos hablen y escuchen.	Es necesario que el profesional de enfermería preste atención a la gestión del trabajo en la UAPS, siendo necesaria una visión corresponsable de los acuerdos y la toma de decisiones del equipo. Además, es necesario implementar una evaluación procesal de las acciones implementadas y de los acuerdos tomados por los profesionales de la salud.

UAPS: Unidad de Atención Primaria de Salud; ACS: Agente Comunitario de Salud.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La evidencia encontrada aborda el papel de la enfermería relacionados con la organización, administración, supervisión y coordinación de la UAPS. Para una mejor síntesis de los hallazgos sobre el papel del enfermero como gestor de la UAPS y las estrategias utilizadas en este proceso, la discusión se presentará en categorías, a saber: a) Potenciales del papel del enfermero profesional como gestor de la UAPS, que incluye estudios que dicen respeto por acciones que mejoren la gestión; y b) Debilidades en el rol de los profesionales de enfermería como gestores de la UAPS, recogiendo evidencias sobre obstáculos que impactan el proceso de gestión.

DISCUSIÓN

Potenciales del rol de los profesionales de enfermería como gestores de la UAPS

Las acciones de salud, en el área asignada de la UAPS, son responsabilidad gerencial de los profesionales de enfermería, quienes tienen a su cargo la administración; planificación; estructuración; desarrollo y análisis de demandas y acciones de servicios.^{8,17,20-21} Esta conformación se corrobora en un estudio realizado en territorio brasileño²³, donde se aplicó QualiAB, un instrumento de evaluación de servicios de la UAPS compuesto por 126 preguntas que proporciona indicadores de asistencia y gestión, mostrando que el 80% de los directivos de la UAPS eran

enfermeros y desempeñaban numerosas funciones, incluidas actividades de gestión y asistencia.²³ Por lo tanto, es necesario repensar la valoración de los profesionales de enfermería en la gestión de las UAPS, considerando que el proceso de trabajo y las herramientas utilizadas para la gestión impactan directamente en la calidad de los servicios prestados, el logro de las metas planificadas y la mejora de la calidad de vida de la población.

Cabe mencionar que, para lograr la calidad de las acciones realizadas en la UAPS, es necesario que estos profesionales conozcan sus equipos de trabajo, para poder realizar un mejor dimensionamiento; el perfil de la población (morbilidad y mortalidad; indicadores sociales, económicos y culturales; proceso y demandas salud-enfermedad) y el territorio de operación, para orientar mejor las acciones según el escenario.^{8,16,24} Un estudio realizado en Chile señala que la realización de actividades programáticas y técnicas con una visión holística del ser humano, adoptar el enfoque de salud familiar y gestionar eficientemente la distribución de los recursos son estrategias que potencian la gestión de la calidad de la atención en la UAPS.²⁵

Es de destacar que, para una gestión eficaz de los servicios, la comunicación en los procesos de trabajo es importante.⁴ Corroborando esta afirmación, un estudio

realizado con enfermeros²⁵ afirma que la comunicación, a través del diálogo abierto y la escucha calificada en los ambientes de trabajo de la UAPS, es fundamental para llevar a cabo actividades; preparación de planos; establecimiento de objetivos; estrategias y dirección del equipo de salud.

La planificación y la organización son otros factores esenciales en la calidad y ejecución de las actividades de gestión.²⁷ Las actividades realizadas por los enfermeros, en el contexto de la UAPS, tienen como objetivo aumentar la adherencia entre los usuarios registrados, teniendo en cuenta el flujo y la prestación de servicios, en función de la organización de los procesos de trabajo del equipo profesional.¹⁶ Además, las reuniones de equipo son herramientas que brindan planificación y organización de acciones, acercando a las enfermeras al equipo multidisciplinario, a través del diálogo, el intercambio de informaciones y experiencias relatadas por otros miembros durante esos momentos, hecho que favorece la toma de decisiones en los servicios.^{16,18}

Otro punto destacado para la gestión de la UAPS es la capacidad de liderazgo. Para ejercer el liderazgo es necesario involucrar una postura ética y la capacidad de resolver conflictos y/o situaciones cotidianas, teniendo en cuenta el trabajo en equipo.^{16,2} Por lo tanto, el profesional de enfermería debe buscar mantener el vínculo

con el equipo, ya sea a través de reuniones, minutos, educación continua o incluso en un momento de relajación, dada la importancia de la confianza y la interacción entre profesionales.²⁶ Además, el ejercicio del liderazgo se centra en un equipo involucrado y éticamente comprometido con las demandas de salud de población.¹⁶ Estudios realizados en Bolivia²⁸ y Chile²⁵ enfatizan el necesario compromiso y responsabilidad profesional del enfermero con la gestión del cuidado y la capacidad de liderazgo para trabajar con el equipo multidisciplinario. Además, es necesario desarrollar habilidades de liderazgo y compromiso ético durante el período de formación, utilizando mecanismos que promuevan el desarrollo de estas habilidades.²⁸

Durante las actividades de gestión de los servicios de enfermería, la mayor parte del tiempo, el enfermero trabaja analizando situaciones y tomando decisiones.²⁷⁻²⁹ Cabe resaltar que, para la toma de decisiones, el profesional hace uso de herramientas de gestión, como datos, información y protocolos que subyacen a dicho proceso. Entre estas herramientas, la implementación de la historia clínica electrónica de los pacientes se caracteriza como un avance en la calidad de las actividades de gestión del servicio de la UAPS. Este instrumento maximiza el flujo de la APS, así como el desarrollo de las actividades de servicios, ya que permite un rápido acceso a la

información (administrativa, individual y colectiva); programación y control de consultas e intervenciones; cribado de pacientes; objetivos de seguimiento, entre otros.¹⁶

Debilidades en el rol de los profesionales de enfermería como gestores de la UAPS

En el contexto nacional, además de realizar demandas cotidianas como consultas de enfermería; visitas domiciliarias; salud y educación continua; construcción de protocolos; solicitar exámenes complementarios y prescribir medicamentos de acuerdo con la normalización y vigencia de la ley; entre otras, recae en el profesional de enfermería la responsabilidad relacionada con la organización, administración, supervisión y coordinación de la UAPS.

La acumulación de funciones resulta en sobrecarga de trabajo, lo que termina perjudicando el desempeño de las actividades e incluso comprometiendo la calidad de la atención ofrecida en la UAPS.^{7,17,19-20} Corroborando esta afirmación, un estudio desarrollado en Rio Grande do Sul¹⁶ muestra que la ausencia de una enfermera gestora exclusiva en la UAPS genera funciones y exigencias excesivas que pueden impactar en el agotamiento y sobrecarga de estos profesionales, dada tal responsabilidad y complejidad del proceso de gestión.

Dadas las diversas prioridades de los servicios de salud, los recursos materiales son esenciales, pero a menudo se posponen. Para una atención de calidad en la UAPS, es fundamental que la gestión de enfermería cuente con una estructura física adecuada y la adquisición de materiales e insumos, productos esenciales para la prestación de los cuidados de salud. Sin embargo, la abundante disponibilidad de insumos no es una realidad en todas las UAPS. Así, para evitar la falta de insumos necesarios, corresponde al profesional de enfermería realizar estrategias de stock, apuntando al consumo eficiente, ya que la falta de estos insumos afecta la asistencia brindada a la población,¹⁶ por lo que dicha acción tiene repercusiones en todo el proceso de gestión de enfermería. Un estudio de Chile destaca que la falta de estructura adecuada, el nivel tecnológico y la necesidad de un nuevo sistema de acreditación, con nuevas regulaciones, son aún debilidades existentes que impiden consolidar la gestión del cuidado que realizan los enfermeros en la UAPS.²⁵

La organización y formulación de estrategias de trabajo en equipo constituyen otras debilidades de la gestión.^{19,27} Por lo tanto, cabe resaltar que el ejercicio del liderazgo, por parte de los profesionales de enfermería, posibilita la interrelación del equipo, facilitando la organización y mejoras dentro del clima laboral, así como

lograr las metas establecidas por la UAPS.²⁶ La importancia del dimensionamiento gerencial se enfatiza de manera más significativa en el proceso de formación superior del enfermero para alcanzar metas y construir una práctica autónoma y resolutive de problemas y conflictos, relacionados con la gestión.³⁰ Además, un estudio australiano demuestra que un dimensionamiento eficaz del equipo genera buenos resultados para la población inscrita, además de impactar positivamente en los costos de los servicios de salud.³¹

La comunicación interpersonal también es vista como una debilidad, considerando muchas veces la resistencia del equipo a atender las demandas solicitadas por la enfermera responsable.^{4,16} También cabe destacar la necesaria capacidad de mediación entre el equipo, los directivos y los servicios generales de administración.³² Así, la relevancia de la comunicación se vuelve evidente; toma de decisiones y liderazgo, con miras a motivar al equipo y promover las relaciones interpersonales.¹⁶ Además, una comunicación efectiva promueve los vínculos con el equipo; favorece la identificación y formulación de soluciones a los problemas; facilita la participación del equipo en el desarrollo de acciones, además de orientar y conducir procesos relacionados con la calidad de los servicios prestados.²⁶

Como limitación del estudio, se destaca que, incluso con la selección de artículos en tres idiomas, sólo se destacaron estudios en lengua portuguesa. Por lo que se recomienda que los estudios se realicen en otras bases de datos, intentando abarcar otros contextos internacionales, dada la posibilidad de una visión amplia del tema. Sin embargo, las evidencias discutidas hacen contribuciones significativas a la práctica de la gestión de enfermería, que mejoran la planificación, organización, implementación y evaluación del papel de la gestión de enfermería para la calidad de la atención en las UAPS.

CONCLUSIÓN

Para ofrecer una asistencia calificada y que, en consecuencia, incide en la calidad de la UAPS, es necesario que los gestores de enfermería cuenten con motivación, compromiso y apoyo del equipo multidisciplinario. Además, la dedicación y capacidades vinculadas a este profesional, así como su papel de líder, influenciador y motivador, inciden en la prestación de cuidados dirigidos a la promoción y protección de la salud y a la prevención de lesiones.

Aunque existan debilidades que influyen en el proceso de gestión de enfermería en la UAPS, como la infravaloración, la sobrecarga de trabajo, los problemas de interacción con el equipo y/o

la población, mecanismos como la toma de decisiones, la comunicación eficaz y el ejercicio del liderazgo son esenciales para la función directiva de la enfermera.

REFERENCIAS

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/GRC4bkWgdyGnGfvczDBYnh/?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://cqh.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/5e8cac53-d709-4797-971f-263153570eb5/SOARES,%20C%20B%20doc%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/MmncBRhFVvVTVSBWdTBzXWs/?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/wzd3wPLxyR94vnvdmwP6mWK/?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>

RECIBIDO: 07/07/23

APROBADO: 13/09/24

PUBLICADO: 11/2024