

**REFLEXÃO SOBRE A ENFERMAGEM E O GERENCIAMENTO DAS UNIDADES  
BÁSICAS DE SAÚDE**

Gabriella de Carvalho Madureira<sup>a</sup>

Maiane Ferreira dos Santos<sup>a</sup>

Denise Santana Silva dos Santos<sup>b</sup>

Edenise Maria Santos da Silva Batalha<sup>c</sup>

**Resumo**

O gerenciamento sempre fez parte do processo de trabalho da enfermagem que, ao longo dos anos, vem buscando elementos para adequar modelos administrativos ao seu cotidiano e conciliá-los com seu papel principal: o cuidado com o paciente. Este artigo tem o objetivo de analisar as características da produção científica nacional sobre enfermagem no gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde entre 2009 e 2014. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa com dados coletados na Literatura Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde, no *Scientific Electronic Library Online* e na Base de Dados de Enfermagem, sendo selecionados os artigos na íntegra, em língua portuguesa, com relação com o tema proposto e com recorte temporal dos últimos seis anos (2009 a 2014). Foram utilizados os descritores: enfermagem, atenção primária à saúde, gestão em saúde, gerenciamento clínico e centros de saúde, obtendo-se uma amostra final de nove artigos. Originaram-se as seguintes variáveis: ano de publicação, periódico onde o artigo foi publicado, local da pesquisa, categoria profissional dos autores, tipo de estudo e principais resultados. Os resultados permitiram a identificação de três áreas temáticas inter-relacionadas da produção científica nacional sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidade Básica de Saúde – Formação Profissional, Estratégia de Saúde da Família e Potencialidades do Enfermeiro –, que retratam as lacunas para o aprimoramento das competências gerenciais do enfermeiro. Concluiu-se que o gerenciamento em Unidades Básicas de Saúde encontra muitas dificuldades para ser, de fato, eficaz, pois tem-se o preparo inadequado, além das condições de trabalho e estrutura inviáveis para assistência de qualidade e satisfação profissional.

<sup>a</sup> Enfermeiras. Salvador, Bahia, Brasil.

<sup>b</sup> Enfermeira. Mestra em Enfermagem. Docente da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, Bahia, Brasil.

<sup>c</sup> Enfermeira. Mestra em Gerenciamento de Enfermagem. Docente da Universidade do Estado da Bahia. Salvador, Bahia, Brasil.

**Endereço para correspondência:** Rua Rio Branco, número 39, Centro. Santaluz, Bahia, Brasil. CEP: 48880-000.  
E-mail: gabriella.madureira@yahoo.com.br

**Palavras-chave:** Enfermagem. Atenção primária à saúde. Gestão em saúde. Gerenciamento clínico. Centros de saúde.

## REFLECTION ABOUT NURSING IN THE MANAGEMENT OF BASIC UNITS OF HEALTH

### Abstract

Management has always been part of the nursing work process that over the years has been seeking elements to adapt administrative models to their daily life and to reconcile them with their main role: caring for the patient. The objective of this article is to analyze the characteristics of the national scientific production regarding nursing in the management of Basic Units of Health between 2009 and 2014. It was Integrative revision with data collected from SciELO, LILACS and BDENF. Complete articles in Portuguese from the last the six years (2009 to 2014) relating to the subject under consideration were selected. The descriptors used were: nursing, primary health care, health management and health centers, providing a final sample of nine articles. The following variables were originated: year of publication, periodical in which the article was published, where the research was placed, professional category of the authors, type of study and main result. The results allowed to identify three interrelated thematic areas about the national scientific production on nursing in the management of Basic Units of Health – Professional Qualification, Family Health Strategy and Nurses Potential – reporting gaps within nurses managerial skills qualification. In conclusion, the management of Units of Health faces many difficulties in order to be efficient, because of the inadequate preparation, besides the conditions of impracticable work and structure for the assistance of quality and professional satisfaction.

**Keywords:** Nursing. Primary health care. Health management. Disease management. Health centers.

## REFLEXIÓN ACERCA DE LA ENFERMERÍA Y LA GERENCIA DE UNIDADES BÁSICAS DE LA SALUD

### Resumen

La gestión siempre forma parte del proceso de trabajo de la enfermería que, a lo largo de los años, viene buscando elementos para adecuar modelos administrativos a su

cotidiano y conciliar los mismos con su papel principal: el cuidado con el paciente. Este artículo tiene el objetivo de analizar las características de la producción científica nacional sobre la enfermería en la gerencia de las unidades básicas de la salud entre 2009 y 2014. Para ello se realizó una revisión integrativa con datos recogidos de las bases SciELO, LILACS, BDNF, siendo seleccionados artículos completos en lengua portuguesa, relacionados al tema considerado con recorte temporal de los últimos seis años (2009 al 2014), obteniéndose una muestra final de nueve artículos. Fueron originadas las siguientes variables: año de la publicación, periódico en que el artículo fue publicado, local de la investigación, categoría profesional de los autores, tipo de estudio y principales resultados. Los resultados permitieron la identificación tres áreas temáticas interrelacionadas de la producción científica nacional sobre enfermería y la gerencia de las unidades básicas de la salud: Formación Profesional, la Estrategia Salud de la Familia y Potencial de Enfermeras; que representan las lagunas para mejorar la capacidad de gestión de las enfermeras. Así se concluyó que la gerencia en unidades básicas encuentra muchas dificultades para ser eficiente, por lo tanto, puesto que hay una preparación inadecuada, más allá de las condiciones del trabajo y de la estructura impracticables para la ayuda de la calidad y de la satisfacción del profesional.

**Palabras clave:** Enfermería. Atención primaria de salud. Gestión en salud. Manejo de la enfermedad. Centros de salud.

## INTRODUÇÃO

A expressão gerenciamento é empregada para definir as ações de direção de uma organização ou grupo de pessoas. O gerenciamento sempre fez parte do processo de trabalho da enfermagem que, ao longo dos anos, vem buscando elementos para adequar modelos administrativos ao seu cotidiano e conciliá-los com seu papel principal: o cuidado com o paciente<sup>1</sup>.

A gerência é também compreendida como um recurso estratégico de responsabilidade dos dirigentes, usuários e trabalhadores na construção de uma unidade que busque mudanças e atenda às necessidades da população de forma íntegra<sup>2</sup>.

A formação em enfermagem é focada no gerenciamento do cuidar. Essa função é complexa, pois exige noção de administração do macroambiente e microambiente de trabalho que, juntos, possibilitam que o cuidado (direto ou indireto) ao cliente seja realizado. No cotidiano, é comum uma noção dissociada entre o gerenciamento da unidade de saúde e o gerenciamento do cuidado ofertado ao usuário, como se essas vertentes não estivessem interrelacionadas<sup>3</sup>.

Os elementos de trabalho do enfermeiro no âmbito gerencial são a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem. Os meios/instrumentos são: recursos físicos, financeiros, materiais e os saberes administrativos que utilizam funções, como o planejamento, a coordenação, a direção e o controle, para serem operacionalizados<sup>4</sup>.

O enfermeiro necessita possuir fundamentos de gestão de trabalho, de integração de habilidades e de competências, o que exige a obrigação de assumir uma postura de liderança e domínio durante a atuação profissional. Além disso, é importante ter senso crítico e tomada de decisão, condições que fornecem o alicerce para o desenvolvimento de um trabalho em equipe com qualidade<sup>5</sup>.

As atividades mais comuns desenvolvidas pelos gerentes são: planejamento; educação em serviço e capacitação das equipes de saúde; supervisão e avaliação dos serviços; educação em saúde e assistência à saúde nos programas do Ministério da Saúde, comumente encontradas nas Unidades Básicas de Saúde (UBS). Além da dimensão interna do trabalho, os gerentes devem, ainda, atuar na dimensão externa, como, por exemplo, a articulação com os departamentos da Secretaria Municipal de Saúde; manter o bom relacionamento com o usuário e a comunidade; promover tarefas atrativas para os usuários, incentivando-os a participar; captar e administrar corretamente os recursos financeiros junto ao Ministério da Saúde e outros órgãos<sup>6</sup>.

As UBS representam uma forma diferenciada de assistência à saúde, a exemplo da Estratégia Saúde da Família (ESF). Dentre os profissionais que compõem a equipe, tem-se a presença marcante da enfermagem, que, muitas vezes, assume a gestão da unidade. Essa função assumida pelos enfermeiros requer bastante habilidade, visto que deve construir uma equipe multidisciplinar, comunicativa e, além disso, atender às necessidades da população assistida<sup>7</sup>.

As UBS surgiram como forma de reorganizar a assistência à saúde, por meio da assistência primária, de forma que essa trabalhe com a prevenção de doenças, riscos e agravos, bem como com a promoção da saúde nos aspectos individual e coletivo. Na atenção primária, o foco do trabalho é a família e o contexto em que está inserida, diferentemente do modelo hospitalocêntrico, no qual a medida de intervenção ocorre geralmente na doença<sup>8</sup>.

Na atenção primária, o Programa de Saúde da Família (PSF), consolidado por meio da ESF, firmou-se como prioridade para a reorganização da atenção básica no Brasil, respeitando os princípios legalizados na constituição brasileira, que assegura a saúde como um direito de todos e dever do estado, bem como o acesso universal e igualitário aos serviços de saúde, nos quais a tomada de decisão, por parte dos profissionais, exige conhecimentos sobre administração em saúde e, também, o conhecimento sobre o perfil da população adscrita<sup>9</sup>.

Para o enfermeiro desenvolver um trabalho de qualidade, é de grande importância modificar os paradigmas existentes no cotidiano, de forma a pautar o processo de trabalho na interdisciplinaridade e na clareza das funções de cada profissional, aspectos que exigem um gerenciamento adequado, com tarefas bem distribuídas e boa comunicação entre os membros da equipe<sup>5</sup>.

A legitimidade da ação de gerenciamento é conferida privativamente ao enfermeiro, atividade determinada na Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem no Brasil<sup>10</sup>. O gerenciar constitui-se como um dos pilares de sustentação dos serviços de saúde, sendo um condicionador das condições para a produção desses serviços. Estudá-lo na atenção básica traz a possibilidade de explorar as suas potencialidades e fragilidades, limites e desafios.

Diante das considerações, o estudo foi proposto tendo como objetivo analisar as características da produção científica nacional sobre enfermagem no gerenciamento das UBS entre 2009 e 2014.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O presente estudo é uma revisão integrativa da literatura sobre as produções científicas encontradas nos periódicos de saúde relacionados à temática enfermagem no gerenciamento das UBS.

A revisão integrativa da literatura é um método de pesquisa que consiste na síntese do conhecimento já produzido, disponibiliza a aplicabilidade dos resultados no contexto de trabalho e busca sua qualificação, atualização e otimização. Esse método viabiliza o acesso às informações mais importantes da pesquisa, que podem fundamentar as condutas e ampliar o olhar crítico sobre o assunto abordado. Compreende seis etapas: elaboração da pergunta norteadora, busca na literatura, coleta de dados, análise crítica dos estudos inclusos, discussão dos resultados e apresentação da revisão integrativa<sup>11</sup>.

Este estudo teve a seguinte questão norteadora: Quais as características da produção científica nacional sobre enfermagem no gerenciamento das UBS? Em seguida, procedeu-se à procura do material que pôde ser orientado e melhor delimitado com o uso dos critérios de inclusão e das palavras-chave.

O levantamento bibliográfico foi realizado no período de janeiro de 2014 a janeiro de 2015, nas bases de dados das seguintes revistas/plataformas: Literatura Latino-Americano e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Base de Dados de Enfermagem (BDENF). Utilizaram-se terminologias cadastradas nos Descritores em

Ciências da Saúde (DeCS), criados pela Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e desenvolvidos por meio do *Medical Subject Headings da United States National Library of Medicine*, que permite o uso da terminologia comum em português, inglês e espanhol.

A coleta de dados foi realizada na BVS, selecionando-se as bases LILACS e BDENF, e na página eletrônica da SciELO. Em ambas, foi utilizado o operador booleano “AND” e os descritores: enfermagem, atenção primária à saúde, gestão em saúde, gerenciamento clínico e centros de saúde.

Os critérios de inclusão para a seleção dos artigos foram: artigos na íntegra, em língua portuguesa (pelo domínio do idioma), que apresentassem relação com o tema proposto e fossem publicados em um recorte temporal dos últimos seis anos (2009 a 2014). Os critérios de exclusão adotados foram: estudos na língua estrangeira, não disponíveis *on-line*, que não abordassem a temática proposta e com ano de publicação que não correspondesse ao período definido. Durante a busca, vários artigos encontrados na base LILACS também estavam disponíveis na SciELO, sendo que o próprio site redirecionava para essa base no momento da seleção, de forma que nenhum artigo foi extraído diretamente da LILACS.

De posse dessas fontes, para facilitar o entendimento e a interpretação, os artigos foram lidos e sintetizados por meio de um instrumento de coleta de dados, construído pelas autoras, contendo as seguintes variáveis: ano de publicação, periódico onde o artigo foi publicado, local da pesquisa, categoria profissional dos autores, tipo de estudo e principais resultados. Em seguida, procedeu-se a uma análise mais profunda, com um olhar crítico, a fim de interpretar os principais resultados encontrados.

O estudo não foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa, por se tratar apenas de uma revisão de literatura, porém foram seguidos todos os preceitos éticos que norteiam uma pesquisa, pois foram analisados dados secundários já publicados.

## RESULTADOS

No levantamento bibliográfico foram encontradas 80 publicações. A primeira seleção dos trabalhos foi feita por meio da leitura dos títulos e resumos de todos os artigos identificados na busca eletrônica, os quais se relacionavam com o objetivo da pesquisa. Nessa etapa, foram selecionadas 14 publicações. Posteriormente realizou-se a leitura dos artigos na íntegra e foram excluídos 5 artigos, por não se enquadrarem no foco em questão. Assim, a amostra do estudo foi composta por um total de 9 publicações.

Todos os 36 autores das produções analisadas são enfermeiros, sendo que 16 (44,4%) deles são bacharéis, 15 (41,6%) possuem doutorado e são professores, 5 (13,8%)

possuem mestrado e também são docentes de disciplinas relacionadas à área em universidades públicas do país. Esse resultado fornece respaldo para análise dos fatores presentes no exercício das funções de tal categoria profissional, sobretudo na avaliação dos conteúdos teóricos durante a graduação e a prática dos enfermeiros no contexto gerencial, para o estabelecimento de reflexões e sugestões sobre o objeto de estudo.

Notou-se, na distribuição das produções selecionadas para o estudo segundo os periódicos nos quais os artigos foram publicados, uma prevalência da Revista Texto & Contexto em Enfermagem, que apresentou o maior percentual de publicações (44%), correspondendo a quatro publicações do total de nove encontradas.

Quanto ao ano de publicação, a pesquisa demonstrou maior número de publicações em 2009, com quatro trabalhos. Não foram encontrados, no ano de 2012, artigos que enfocassem o objeto de estudo. Desse modo, nota-se que não há um número considerável de trabalhos que abordem especificamente a temática estudada.

Conforme os dados do **Quadro 1**, das nove publicações envolvendo enfermagem no gerenciamento das UBS, oito (88%) estão classificadas como artigo de pesquisa qualitativa e uma (11%) como artigo de abordagem quantitativa.

**Quadro 1** – Distribuição das publicações incluídas na análise segundo autores, periódico, ano de publicação, título da pesquisa, tipo de estudo e local onde a pesquisa foi realizada. Brasil – 2009-2014

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Periódico</b>	<b>Ano</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Tipo de estudo</b>	<b>Local</b>
Weirich CF, Munari DB, Mishima SM, Bezerra ALQ	Texto & Contexto Enfermagem	2009	O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde	Quantitativo	Goiânia (GO)
Paula M, Peres AM, Bernardino E, Eduardo EA, Macagi STS <sup>7</sup>	Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste	2013	Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família	Qualitativo	Curitiba (PR)
Rothbarth S, Wolff LDG, Peres AM <sup>12</sup>	Texto & Contexto Enfermagem	2009	O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem	Qualitativo	Curitiba (PR)

**Quadro 1** – Distribuição das publicações incluídas na análise segundo autores, periódico, ano de publicação, título da pesquisa, tipo de estudo e local onde a pesquisa foi realizada. Brasil – 2009-2014

(conclusão)

Autores	Periódico	Ano	Título da pesquisa	Tipo de estudo	Local
Meira MDD, Kurcgant P <sup>13</sup>	Texto & Contexto Enfermagem	2009	O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos	Qualitativo	São Paulo (SP)
Fernandes MC, Barros AS, Silva LMS, Nóbrega MFB, Silva MRF, Torres RAM <sup>14</sup>	Revista Brasileira de Enfermagem	2010	Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde	Qualitativo	Fortaleza (CE)
Fernandes MC, Silva LMS <sup>15</sup>	Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste	2013	Gerência do cuidado do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: revisão integrativa	Qualitativo	Fortaleza (CE)
Kawata LS, Mishima SM, Chirelli MQ, Pereira MJB <sup>16</sup>	Texto, Contexto e Enfermagem	2009	O trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família: utilização de ferramentas de gestão	Qualitativo	Ribeirão Preto (SP)
Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR <sup>17 15</sup>	Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste	2014	Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro	Qualitativo	Florianópolis (SC)
Brondani Junior DA, Heck RM, Ceolin T, Viegas CRS <sup>18</sup>	Revista de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria	2011	Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família	Qualitativo	Rio Grande do Sul (RS)

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as regiões do país onde os estudos foram produzidos, a região Sul concentra o maior percentual (44%) de pesquisas no período, seguida das regiões Nordeste e Sudeste (22% cada) e Centro-Oeste (11%). Supõe-se que a maioria das publicações na região Sul do país ocorra devido ao grande número de grupos de pesquisa e de programas de pós-graduação, em especial *stricto sensu* localizados nesses locais, que viabiliza o incentivo à pesquisa.



Após leitura, análise e síntese do conteúdo dos artigos, levando em consideração a questão norteadora deste estudo, foram identificadas três áreas temáticas inter-relacionadas da produção científica nacional sobre a enfermagem e o gerenciamento das UBS, bem como elaborada uma sinopse das principais ideias dos autores (ver **Quadro 1**).

O **Quadro 1** indica que há necessidade de o enfermeiro aprimorar as competências gerenciais, e as escolas são responsáveis por formar essas competências, o que leva a entender que as escolas parecem não oferecer o ensino adequado<sup>12-13,18</sup>. Ainda no quesito formação acadêmica, estudo revela que a idéia de formação gerencial é um processo em constante construção, pois se inicia com o ensino acadêmico e prossegue com a prática<sup>2</sup>.

As múltiplas funções desenvolvidas pelos enfermeiros geram sobrecarga no trabalho. Além disso, cria-se a expectativa de o enfermeiro ser um importante colaborador na reorientação do trabalho, embora a estrutura do serviço pouco colabore para isso<sup>7,15,17</sup>. Há também a questão da estrutura cristalizada embasada em uma gerência centralizadora, ou seja, pouco participativa<sup>16</sup>. Estudo alerta que o trabalho é facilitado, quando se tem uma boa relação com os usuários e demais membros da equipe<sup>14</sup>.

## **DISCUSSÃO**

No contexto da rede básica de saúde, a função de gerenciar é desenvolvida predominantemente por enfermeiros que, além da assistência concretizada por meio dos programas do Ministério da Saúde, desenvolvem ações de planejamento de serviços, supervisão da equipe, educação para a comunidade e para os profissionais, atividades burocráticas<sup>2</sup>.

O enfermeiro, por possuir uma visão geral da unidade e maior contato com a clientela, passou a ser um elemento importante na composição do quadro gerencial das UBS. Outro fator contribuinte observado no estudo foi que o curso de graduação em enfermagem é um dos poucos da área de saúde que enfoca a gerência na diretriz curricular, oferecendo maior respaldo ao profissional para assumir cargos gerenciais<sup>12-13</sup>.

Observou-se, nos artigos pesquisados, que há constante discussão quanto ao múltiplo papel do enfermeiro: articulador da equipe, motivador do trabalho multidisciplinar e gerente do cuidado. Suas ações gerenciais são direcionadas ao atendimento das necessidades de saúde da clientela, seja usuários, famílias ou comunidade. Alguns autores relatam que manter o contato com os usuários e o contexto de vida também pode ser considerada uma ação gerencial. Este é um fato importante, pois o indivíduo deve ser visto dentro de seu contexto e os profissionais devem buscar, dentro da área adscrita, as principais necessidades da população

atendida. Manter o bom relacionamento com o usuário e com a comunidade faz parte da função gerencial, como uma ação de respeito à cidadania e participação popular<sup>14-15</sup>.

Os estudos apontam que uma das atividades gerenciais de maior importância é promover a integração e o bom relacionamento com as equipes de saúde. Espera-se, com isso, que o enfermeiro gerente exerça sua função dentro de uma perspectiva participativa, na qual o objetivo é alcançado pelo esforço coletivo. A gerência que considera os profissionais de saúde e os usuários como atores em potencial na produção das ações de saúde, inclusive compreendendo-os como corresponsáveis pelo trabalho em saúde, consegue obter resultados favoráveis. Percebe-se, então, a importância de os profissionais de saúde estarem acompanhando e entendendo esse dinamismo, para que possam fortalecer o vínculo com a comunidade trabalhada<sup>2-7,14</sup>.

Outro estudo aponta que o ensino superior possui grande influência na formação de profissionais diferenciados e é capaz de evitar fragilidades no domínio dos aspectos gerenciais em enfermagem, alegando a necessidade de essa deficiência ser sanada. Já que o enfermeiro é responsável por diversas funções, o bom desempenho do serviço só acontece se o profissional estiver capacitado para sua função<sup>17</sup>.

As publicações abordam que o gerenciamento está embasado, principalmente, na supervisão da equipe, que permite responsabilização e envolvimento dos trabalhadores, além do planejamento, articulando o processo de trabalho e impulsionando as práticas no serviço. O desenvolvimento adequado dessas funções exige que o profissional de enfermagem possua um conhecimento amplo do serviço, para que o gerenciamento aconteça contemplando a realidade: necessidades e perfil dos usuários, recursos (humanos, financeiros, estrutura) disponíveis<sup>16</sup>.

Geralmente, os conflitos que surgem durante o trabalho de enfermagem são devido à falha na comunicação, diferenças de valores e de personalidades. Por conseguinte, o enfermeiro deve saber gerenciar esses conflitos, para que o trabalho da equipe possa resultar na assistência de qualidade à população<sup>18</sup>.

A análise das publicações discute como o gerenciamento ocorre no cotidiano. É notável a lista de funções que o enfermeiro deve realizar, variando desde a divisão de tarefas até a coordenação da unidade. Nesse entendimento e diante da complexidade do processo de trabalho do enfermeiro na atenção básica, percebe-se a sobrecarga de trabalho, pois o profissional precisa conciliar atividades assistenciais e gerenciais no desenvolver das suas funções<sup>2-18</sup>.

Há estudos que alegam a função gerencial do enfermeiro como um elemento organizador do ambiente de trabalho que, em geral, é eficaz, pois prevalece um modelo

administrativo tradicional, no qual existe a divisão entre ações assistenciais e de gerência, tornando-se um fator limitante para a articulação entre essas ações<sup>15-18</sup>.

De acordo com estudo realizado em uma unidade de ESF, foi possível notar que, nas atividades gerenciais, predominam o gerenciamento de informações e de pessoas, seguido da negociação e do trabalho em equipe, além das funções administrativas e de coordenação. No contexto do estudo, o profissional de enfermagem necessita ter liderança e boa comunicação, para que seja capaz de garantir, ao lado da equipe, uma assistência adequada<sup>7</sup>.

Uma das publicações analisadas demonstrou que as principais dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro na execução do trabalho gerencial envolvem: composição incompleta das equipes de PSF, falta de recursos financeiros, material e equipamentos para execução das atividades rotineiras. Entretanto, é preciso repensar formas de superação desses obstáculos<sup>15</sup>.

## **CONCLUSÃO**

Diante da análise das publicações, pode-se afirmar que há poucas produções científicas sobre enfermagem no gerenciamento das UBS. Acredita-se que o número reduzido de pesquisas esteja relacionado com a questão da gerência do cuidado ser um tema pouco trabalhado durante a graduação em enfermagem, viabilizando mais estudos com foco apenas na análise assistencial do processo de trabalho. Essa pesquisa alerta para a necessidade de se discutir melhor sobre a formação do enfermeiro gerente, já que é uma competência de grande importância no mundo profissional.

Este estudo permitiu identificar que o gerenciamento perpassa os limites de disciplinas abordadas durante a graduação do enfermeiro, pois é algo imprescindível na sua prática. O gerenciar em enfermagem está presente desde a formação desse profissional, bem como nas habilidades e potencialidades requeridas para o cumprimento do seu cargo e nos múltiplos papéis a serem exercidos no contexto das UBS, especificamente na ESF, consistindo no principal formato organizacional desse nível de atenção.

Percebeu-se que as publicações discutem as principais características das diversas atividades desenvolvidas pela enfermagem na área do gerenciamento, bem como a importância e as dificuldades no preparo adequado dos profissionais. O levantamento realizado demonstrou que a ação gerencial é determinante no processo de organização de serviços de saúde e fundamental na efetivação de políticas sociais, em especial as de saúde, o que requer um grande preparo do profissional enfermeiro.

No caso do gerenciamento da UBS, o olhar gerencial deve alcançar várias dimensões, visto que a proposta da atenção primária é exatamente desenvolver uma assistência

que contemple os usuários em sua totalidade. Assim, deve analisar o contexto no qual estão inseridos, bem como os problemas apresentados, possíveis riscos e agravos, tendo em vista que a convivência com a população assistida envolve saberes, práticas, mitos, tabus e representações que fazem parte da subjetividade coletiva por vezes divergente da racionalidade científica.

A enfermagem possui como essência o cuidar, que pode ser aprendido e praticado de várias formas, o que facilita seu desenvolvimento nas UBS, pois, nesses ambientes, o cuidar, para ser efetivo, tem que ser socializado e adaptado à realidade de cada comunidade trabalhada, sem perder o seu sentido.

É possível concluir que o gerenciamento em UBS ainda encontra muitas dificuldades para ser, de fato, eficaz, pois, além de ser constituído por uma teia de diversos fatores (administração, assistência, planejamento), tem, de um lado, o preparo inadequado e, do outro, as condições de trabalho e estrutura inviáveis para assistência de qualidade e satisfação profissional.

#### **COLABORADORES**

1. Concepção do projeto, análise e interpretação dos dados: Gabriella de Carvalho Madureira e Maiane Ferreira dos Santos.

2. Redação do artigo e revisão crítica relevante do conteúdo intelectual: Gabriella de Carvalho Madureira, Maiane Ferreira dos Santos, Denise Santana Silva dos Santos e Edenise Maria Santos da Silva Batalha.

3. Revisão e/ou aprovação final da versão a ser publicada: Denise Santana Silva dos Santos e Edenise Maria Santos da Silva Batalha.

4. Ser responsável por todos os aspectos do trabalho na garantia da exatidão e integridade de qualquer parte da obra: Gabriella de Carvalho Madureira, Maiane Ferreira dos Santos, Denise Santana Silva dos Santos e Edenise Maria Santos da Silva Batalha.

#### **REFERÊNCIAS**

1. Jorge MSB, Freitas CHA, Nóbrega MFB, Queiroz MVO. Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). *Rev Bras Enferm.* 2007;60(1):81-6.
2. Weirich CF, Munari DB, Mishima SM, Bezerra ALQ. O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. *Texto Contexto Enferm.* 2009;18(2):249-57.
3. Santos I, Erdmann AL, Santos JLG, Klock P, Martins VV, Brandão ES. Ensino de gerenciamento do cuidado: olhar de graduandos – teoria fundamentada

nos dados. Online braz j nurs [Internet]. 2012 Dec [cited 2015 Mar 10];11(3):621-37. Available from: <http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/3924>

4. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2006;15(3):492-9.
5. Benito GAV, Becker LC, Duarte J, Leite DS. Conhecimento gerencial requerido do enfermeiro no Programa Saúde da Família. *Rev Bras Enferm.* 2005;58(6):635-40.
6. Marques D, Silva EM. A enfermagem e o Programa Saúde da Família: uma parceria do sucesso? *Rev Bras Enferm.* 2004;57(5):545-50.
7. Paula M, Peres AM, Bernardino E, Eduardo EA, Macagi STS. Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família. *Rev Rene.* 2013;14(4):980-7.
8. Brasil. Ministério da Saúde. Manual do instrumento de avaliação da atenção primária a saúde. Brasília; 2010.
9. Passos JP, Ciosak SI. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em unidade básica de saúde. *Rev Esc Enferm USP.* 2006;40(4):464-8.
10. Brasil. Ministério da Saúde. Lei n. 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil.* Brasília, 25 jun 1986. Seção 1, p. 9275-9.
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.* 2008;17(4):758-64.
12. Rothbarth S, Wolff LDC, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. *Texto Contexto Enferm.* 2009;18(2):321-9.
13. Meira MDD, Kurcgant P. O ensino de administração na graduação: percepção de enfermeiros egressos. *Texto Contexto Enferm.* 2009;18(4):670-9.
14. Fernandes MC, Barros AC, Silva LMS, Nóbrega MFB, Silva MRF, Torres RAM. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. *Rev Bras Enferm.* 2010;63(1):11-5.
15. Fernandes MC, Silva LMS. Gerência do cuidado do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: revisão integrativa. *Rev Rene.* 2013;14(2):438-47.

16. Kawata LS, Mishima SM, Chirelli MQ, Pereira MJB. O trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família: utilização de ferramentas de gestão. *Texto Contexto Enferm.* 2009;18(2):313-20.
17. Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR. Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro. *Rev Rene.* 2014;15(2):196-205.
18. Brondani DAJ, Heck RM, Ceolin T, Viegas CRS. Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. *Rev Enferm UFSM.* 2011;1(1):41-50.

Recebido: 4.6.2015. Aprovado: 11.4.16. Publicado: 2.12.2017.