

O enfermeiro na Gestão da Unidade Básica de Saúde - Revisão da Literatura

Layhanna Jacomel Menegaz¹

Leda Maria de Souza Villaça²

RESUMO

Introdução: O enfermeiro deve desenvolver ações de cuidar, gerenciar e educar. Essas ações são interligadas, interdependentes e contínuas. Sua atuação pode refletir na qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população e na abordagem do indivíduo em sua integralidade, com humanização do atendimento e, por outro lado, reflete-se também no desenvolvimento de processos de trabalhos planejados com previsão adequada de custos e benefícios, bem como a efetividade, eficácia e eficiência dos seus resultados.

Objetivos: Levantar e caracterizar a produção científica, no Brasil, sobre a atuação do enfermeiro na gestão de Unidade Básica de Saúde, no período de 2005 a 2014, identificar a atuação do enfermeiro na gestão de Unidade Básica de Saúde, e estabelecer diferenças entre a atuação do enfermeiro gestor de Unidade Básica de Saúde com e sem a Estratégia de Saúde da Família. **Método:** Trata-se de uma pesquisa exploratória, bibliográfica, qualitativa. **Resultados:** A gestão da equipe de saúde e, especificamente, da equipe de enfermagem, assumida pelo enfermeiro, deve ser entendida como atribuição de liderança e gerenciamento, que inclui trabalhadores e usuários na perspectiva do atendimento das necessidades da população, voltado para a integralidade, num processo cotidiano de mudança e melhoria da qualidade aos serviços de saúde de Atenção Básica oferecidos à todos.

Descritores: Enfermagem, Gestão, Estratégia Saúde da Família e Unidade Básica de Saúde.

RESUMEN

Introducción: La enfermera debe desarrollar acciones de atención, gestión y educar. Estas acciones están interconectados e interdependientes y continua. Su actuación puede reflejar la calidad de los servicios de salud que se ofrecen a la población y el enfoque individual en su totalidad, con la humanización de la atención y, por otro lado, también se refleja en los procesos de desarrollo de los trabajos previstos con los costos y beneficios correspondientes anticipado así como la eficacia, la eficiencia y la eficacia de sus resultados. **Metas:** Levante y caracterizar la producción científica en Brasil, en el trabajo de las enfermeras en la gestión de la Unidad Básica de Salud, de 2005 a 2014, identificando el papel de las enfermeras en la Unidad Básica de Gestión de Salud, y establecer diferencias entre papel de la enfermera jefe de la Unidad Básica de Salud, con y sin la Estrategia Salud de la Familia. **Método:** Se trata de una investigación exploratoria, la literatura, la cualitativa. **Resultados:** El equipo de gestión de la salud y, en concreto, el personal de enfermería, asumido por las enfermeras, se debe entender como la asignación de dirección y gestión, que incluye a los trabajadores y de los usuarios en el servicio de la perspectiva de las necesidades del pueblo, frente a la integridad, un cambio en el proceso de todos los días y mejora de la calidad de los servicios de salud de atención primaria a todos.

Descriptorios: Enfermería, Gestión, Estrategia Salud y la Unidad Básica de Salud.

¹ Acadêmica de enfermagem da AJES, concluinte do bacharelado em Enfermagem.

² Enfermeira obstetra, especialista em Vigilância Sanitária, mestre em Saúde Coletiva e doutora em Ciências. Docente da AJES da graduação e pós graduação *lato senso*.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa buscou identificar a atuação do enfermeiro gestor na Unidade Básica de Saúde, considerando sua importância na melhoria do desempenho da equipe de saúde e dos cuidados prestados aos usuários.

O enfermeiro gestor tem assumido cada vez mais funções gerenciais em todos os níveis de atenção à saúde, principalmente na coordenação de programas gestados pelos governos federal, estadual e municipal e no gerenciamento de unidades de saúde, sua atuação contribui para a melhoria desses serviços (PETERLINI; ZAGONEL, 2006).

Com isso, o enfermeiro gestor tem como funções: gerenciar, liderar e organizar a operacionalização das ações de sua equipe de enfermagem, planejando e coordenando as atividades desenvolvidas durante o período de trabalho, controlando o tempo de realização e dirigindo os integrantes de sua equipe, delegando atividades a serem desenvolvidas para melhor satisfazer as necessidades do usuário atendido; tendo em vista, a excelência do trabalho da equipe multidisciplinar de saúde.

A gestão oportuniza que o enfermeiro esteja diretamente na atividade de gerenciamento, frente a frente com situações diversas, cuja complexidade oscila entre as mais corriqueiras e as mais complexas, onde as quais deve apresentar decisões que alcancem a qualidade do atendimento oferecido à comunidade.

A literatura expõe que há um conjunto de estudos sobre o processo de trabalho do enfermeiro gestor, evidenciando a predominância das atividades gerenciais e dando ênfase no gerenciamento dos serviços de saúde que serão disponíveis a população (HAUSMANN; PEDUZZI, 2009).

Gerenciar é a função administrativa da mais alta importância – é o processo de tomar decisões que afetam a estrutura, os processos de produção e o produto de um sistema. Implica coordenar os esforços das várias partes desse sistema, controlar os processos e o rendimento das partes e avaliar os produtos finais e resultados. Numa organização o gerente se responsabiliza pelo uso efetivo e eficiente dos insumos, de forma a traduzi-los em produtos (serviços, por exemplo) que levam a organização a atingir os resultados que se esperam dela (PASSOS; CIOSAK. 2006, p. 465).

Atualmente, existe um número significativo de enfermeiros que vem assumindo as ações e funções de gestão nas Unidades Básicas de Saúde. No conjunto sócio-histórico-político, o enfermeiro gerente elabora pensamentos, desenvolve ações e idealiza projetos afins de organizar o trabalho, focalizando a produção de bens e serviços. Sendo necessário

correlacionar enfermagem e a Atenção Básica, para assim compreender qual a real ação do enfermeiro gestor de Unidade Básica de Saúde (PETERLINI; ZAGONEL, 2006).

Desse modo, a Atenção Básica compreende-se como uma estratégia, para alcançar o avanço da cobertura das ações de saúde. Ela é desenvolvida pelas Unidades Básicas de Saúde e corresponde como porta de entrada do usuário ao Sistema Único de Saúde, condicionada para um específico grupo populacional, que habita ou trabalha em determinada área geográfica de sua abrangência.

Contudo, é fundamental que o enfermeiro realize com eficiência, efetividade e eficácia suas funções gerenciais e administrativas dentro de sua unidade de saúde, fazendo com que o trabalho oferecido por essa instituição seja resolutivo e de qualidade, ao usuário atendido, ressaltando suas necessidades no âmbito da saúde.

A partir destas compreensões teóricas, percebemos a gerência como ferramenta do método de trabalho, já configurado à rede primária de serviços de saúde, ou seja, sua ação gerencial é decisiva no processo de organização dos serviços de saúde e essencial na efetivação de políticas sociais, em particular, as de saúde. No entanto, em algumas situações os escassos recursos de origem organizacional, cognitivo, material e ético, fazem com que o trabalho gerencial se reduza a controlar e executar tarefas visando alcançar o produto e o impacto esperado (PASSOS; CIOSAK, 2006).

O estudo teve como alvos: identificar a concepção dos enfermeiros quanto aos elementos constitutivos das ações de trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde e discutir a gerência como instrumento do processo de trabalho na organização e produção da qualidade dos serviços de saúde.

Indaga-se portanto, qual a atuação do enfermeiro na gestão da Unidade Básica de Saúde, segundo a produção científica pesquisada? Para essa questão, tem-se como hipóteses as seguintes afirmativas: os enfermeiros não realizam o papel de gestor nas Unidades Básicas de Saúde; alguns enfermeiros não possuem perfil de liderança na equipe de enfermagem; ao realizar as atividades de enfermeiro gestor a Unidade Básica de Saúde mudaria seu perfil de atendimento ao usuário; e, há diferenças entre as atividades de gestão do enfermeiro com e sem Estratégia de Saúde da Família.

Este estudo possibilitará elencar as melhorias quando a ação de gestor do enfermeiro é desenvolvido pelo mesmo, comparando assim, a qualidade dos serviços prestados. E também, permitirá conhecer a participação e postura/perfil do enfermeiro gestor no funcionamento de uma Unidade Básica de Saúde. É necessário compreender as atividades que a unidade deve oferecer a população atendida.

O enfermeiro deve desenvolver ações de cuidar, gerenciar e educar. Essas ações são interligadas, interdependentes e contínuas. Sua atuação pode refletir na qualidade dos serviços de saúde oferecidos à população e na abordagem do indivíduo em sua integralidade, com humanização do atendimento e, por outro lado, reflete-se também no desenvolvimento de processos de trabalhos planejados com previsão adequada de custos e benefícios, bem como a efetividade, eficácia e eficiência dos seus resultados.

Faz-se necessário que o enfermeiro gestor coloque em prática os três “E” citados acima; onde a eficácia visa alcançar os resultados pretendidos, a eficiência que necessita ter em vista o resultado planejado com menor recurso possível e efetividade que é alcançar o resultado a partir da qualidade do trabalho desenvolvido pela empresa ou instituição, complementando com a humanização, a qualidade do serviço prestado.

Espera-se que os enfermeiros de Unidades Básicas de Saúde sejam capazes de desempenhar ações de gerentes nos serviços de saúde, dentro de uma expectativa participativa, onde o objetivo é alcançado a partir do esforço coletivo da equipe multiprofissional e não pela união de esforços individuais (WEIRICH; et al., 2009).

Como futura bacharel em Enfermagem, busquei nesta pesquisa analisar as ações gestoras do profissional enfermeiro. Sua relevância consiste em possibilitar a identificação das atividades de gestão do enfermeiro e sua real importância para a assistência ao cuidado dos usuários do serviço de saúde, e também para a vitalidade das empresas prestadoras dessa ocupação, neste caso, as Unidades Básicas de Saúde.

2 MATERIAL E MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa exploratória, bibliográfica, qualitativa, construída a partir da seleção e estudo de produção científica brasileira de livros e artigos publicados em revistas indexadas, disponíveis nas bibliotecas virtuais: LILACS, MEDLINE, SCIELO, BDENF, e através do acervo da biblioteca Professor Romualdo Duarte Gomes da Faculdade AJES.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

CARACTERIZAÇÃO DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NO BRASIL SOBRE A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DE UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE, NO PERÍODO DE 2005 A 2014

Para as buscas da produção científica no Brasil, sobre a atuação do enfermeiro na gestão de Unidade Básica de Saúde, no período de 2005 a 2014 foram utilizados descritores e booleanos com diversas combinações, na busca de artigos que seriam utilizados sobre o tema/ objetivo do estudo. Essa estratégia contribuiu para buscar a produção científica de acordo com a necessidade da pesquisa.

As buscas incluíram importantes bases de dados na área da saúde, acessadas via portal da Biblioteca Virtual da Saúde (BVS) e pelo site de buscas GOOGLE ACADÊMICO, sendo elas: LILACS (Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde), MEDLINE (Medical Literature Analysis and Retrieval System Online), SCIELO (Scientific Electronic Library Online) e BDENF (Base de dados em Enfermagem).

Para complementação das buscas foi utilizado o Google Acadêmico na captação de estudos com links inativos nas bases de dados, bem como consultas ao currículo da Plataforma Lattes dos autores dos artigos utilizados.

Após a identificação dos artigos estes foram numerados e categorizados, segundo os aspectos enfocados ao tema do estudo. A princípio foram encontrando 3.695 (três mil seiscentos e noventa e cinco) artigos, sendo 261 (duzentos e sessenta e um) artigos encontrados na SCIELO, 2.596 (dois mil quinhentos e noventa e seis) na LILACS, 151 (cento e cinquenta e um) na MEDLINE e 687 (seiscentos e oitenta e sete) na BDENF.

Desses achados foram selecionados conforme os objetivos do estudo, 05 (cinco) artigos na SCIELO, 54 (cinquenta e quatro) na LILACS, 04 (quatro) na MEDLINE e 16 (dezesesseis) na BDENF; que, finalmente, foram lidos na íntegra para conclusão das escolhas. De acordo com a pergunta da pesquisa foram definidos: 02 (dois) artigos SCIELO, 07 (sete) na LILACS, 0 (zero) na MEDLINE e 0 (zero) na BDENF, totalizando 09 (nove) artigos utilizados para amostra deste estudo (Figura 01).

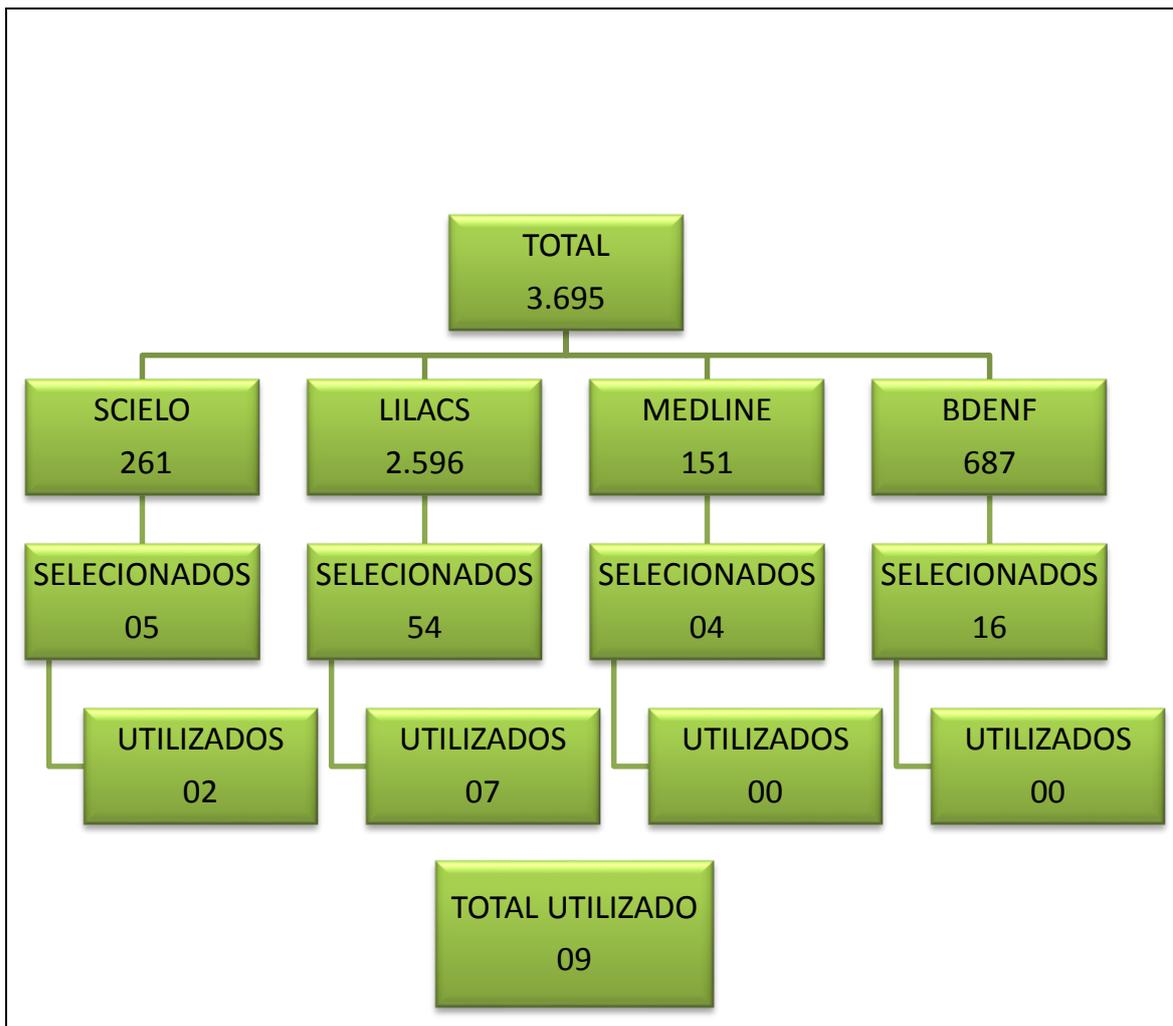


Figura 1 - Esquema de seleção dos artigos do estudo. Juína-MT, 2015.
Fonte: A Autora.

Os artigos utilizados para a amostra do estudo foram descritos em um quadro sinóptico contendo os seguintes dados: numeração, ano da publicação, autores, revista de publicação, objetivos, métodos, principais resultados e considerações finais e/ou conclusões (Quadro 01).

De uma forma geral, a publicação dos artigos do estudo, envolvendo a gestão do trabalho de enfermagem ocorreu mais a partir do ano de 2009; revelando que a utilização da gestão como objeto de pesquisa na enfermagem, é relativamente recente, o que provavelmente pode justificar sua escassez.

Dos 33 autores dos artigos do estudo, 93% são enfermeiros e 7% são médicos, sendo a grande maioria, profissionais com títulos de mestrado e doutorado, evidenciando que a gestão em enfermagem tem sido objeto de preocupação e estudo na área de saúde.

As revistas que publicaram os artigos selecionados para o estudo são em sua maioria (66%) de Qualis A e as demais de Qualis B; isto demonstra a importância e relevância do tema.

Os artigos abordam o perfil dos enfermeiros que atuam na gestão, sua opinião sobre o papel gerencial do enfermeiro, as dimensões do processo de trabalho gerencial, correlacionando com as competências necessárias ao enfermeiro para o desenvolvimento dessas atividades, verifica a importância da organização, planejamento, coordenação e supervisão como instrumentos de gestão. Percebe-se nessas formas de abordagem a preocupação dos estudiosos com as muitas vertentes da atuação do enfermeiro na gestão/gerência dos serviços de enfermagem e de saúde.

Os métodos de pesquisas utilizados pelos pesquisadores do estudo são qualitativos, observacionais e desenvolvidos com a utilização de questionários e entrevistas. Os principais resultados e conclusões serão abordados nos capítulos seguintes.

A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DE UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

De uma forma geral o perfil dos enfermeiros gerentes, conforme o estudo de Ohira, Cordoni Junior e Nunes (2014), é de predominância do sexo feminino, com a idade preponderante entre 21 e 30 anos, com ensino universitário, enfermeiros, com pós graduação no nível de especialização. Nesse estudo o curso de especialização foi mais referido, seguindo de saúde coletiva; a grande maioria relatou não ter feito curso específico de gerência.

O estudo desenvolvido por esses autores reafirma a ocupação das funções gerenciais das Unidades Básicas de Saúde por enfermeiros, e que estes assumem-nas com conhecimentos mais do funcionamento do Sistema Único de Saúde, do que as teorias administrativas. Dessa forma, justifica-se a deficiência que muitas vezes marca o desempenho gerencial desses profissionais.

O enfermeiro é a categoria profissional mais mobilizada para o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde. O exercício dessa prática profissional é regulamentado pelo Conselho Federal de Enfermagem, através da Resolução COFEN 194 de 1997.³

³ “O enfermeiro pode ocupar em qualquer esfera, cargo de direção geral nas instituições de saúde, públicas e privadas, cabendo-lhe, ainda, privativamente, a direção dos serviços de enfermagem” (COFEN, 1997).

Apesar dos ensinamentos de graduação da enfermagem terem que incluir conteúdos de administração/ gestão, muitas vezes são identificadas, no enfermeiro, características como criatividade, interesse, compromisso e capacidade de desenvolvimento de articulação de esforços coletivos (FERNANDES; et al., 2010; OHIRA; CORDONI JUNIOR; NUNES, 2014).

O ingresso do enfermeiro gestor na Unidade Básica de Saúde sem concurso público, que segundo Junqueira; et al., (2010, *apud* OHIRA; CORDONI JUNIOR; NUNES, 2014), se enquadram cerca de 80% desses profissionais, determina tratamentos precários e baixos salários, predominando a “incorporação arcaica do empreguismo clientelismo e patrimonialismo, como, por exemplo, a indicação política”.

Esses estudos evidenciaram a atuação do enfermeiro na gestão/ gerência marcada por baixos salários, instabilidade no emprego e muito trabalho, influenciando inclusive, a efetividade do desempenho de toda a equipe da Unidade Básica de Saúde.

Para promover e desenvolver a gestão, o enfermeiro deve conhecer suas funções dentro do ambiente de trabalho, é necessário que o mesmo identifique as ferramentas disponíveis e tenha seus objetivos e metas claramente definidos, para atender a população dentro dos direitos que lhe são determinados pelos princípios e diretrizes do SUS, cumprindo as finalidades institucionais que garantem, inclusive o financiamento, e agindo com efetividade, eficiência, eficácia e humanização.

A gestão constitui um importante instrumento para a efetivação das políticas de saúde, pois incorpora um caráter articulador e integrativo em que as ações gestoras determinam o processo de organização dos serviços de saúde no âmbito da atenção básica, focalizando sua coletividade (FERNANDES; et al., 2010).

É imprescindível que o enfermeiro seja preparado para assumir competências de gestão, que vão desde o conhecimento profundo sobre os princípios e diretrizes do SUS, a estrutura e processos das unidades de saúde onde irá atuar.

De acordo com os artigos do estudo, o enfermeiro gestor responsável pela sua Unidade Básica de Saúde precisa ter um conhecimento gerencial, necessário para desempenhar suas ações de maneira positiva. Sendo assim, os mesmos devem ter conhecimento básico sobre as propostas do Sistema Único de Saúde, a população que pertence àquela área, estrutura física da unidade, a equipe de saúde atuante nessa instituição, a dinâmica das relações humanas, o potencial de cada funcionário e como trabalhar conforme as necessidades da área de abrangência (FERNANDES; et al., 2010;

WEIRICH; et al., 2009; PASSOS; CIOSAK, 2006; ANDRÉ; CIAMPONE, 2007; XIMENES NETO; SAMPAIO, 2012).

O enfermeiro atuante na gestão deve ter uma visão voltada para o objetivo de suas práticas trabalhadas dentro do conjunto de conhecimentos específicos de gestão no processo de trabalho. André e Ciampone (2007), descrevem com clareza as competências envolvidas nessas práticas, dentro de uma atuação interna e externa à unidade.

[...] Capacidade de negociação com as instâncias externas da unidade, com a hierarquia superior e com a máquina administrativa; habilidade de diálogo com os funcionários e com a população; persistência para manter um projeto construído coletivamente mantendo clareza dos objetivos; manter-se atualizado tecnicamente e na sua área de atuação; ter jogo de cintura, flexibilidade para relacionar-se com a população e colegas da equipe; ter controle emocional e da maneira de se portar e de conduzir; ter habilidade para lidar com dados e interpretá-los e paciência (ANDRÉ; CIAMPONE, 2007, p. 838).

Sabe-se que as Unidades Básicas de Saúde, caracterizam-se como a porta de entrada no sistema local de saúde, onde o enfermeiro gestor dessa equipe deve identificar os problemas, organizar o processo de trabalho, estabelecer prioridades, elaborar mudanças no modo de fazer saúde; desenvolvendo sua capacidade de liderança profissional, não apenas restrita a enfermagem, mas a toda equipe multidisciplinar de saúde, buscando, sobretudo a satisfação do usuário (WEIRICH; et al., 2009; OLIVEIRA; et al., 2012; PASSOS; CIOSAK, 2006).

A atenção básica é imprescindível para a promoção, prevenção e proteção da saúde, ou seja, é direito de cada indivíduo o acesso a esse nível de atenção e cuidado. Portanto, o enfermeiro gestor deve estar preparado para ser o mediador entre a comunidade e a Unidade Básica de Saúde, permitindo assim que esse trabalho seja devidamente desenvolvido para atender as necessidades dos usuários.

A ação de gestão do enfermeiro dentro na unidade, faz necessário que o mesmo possuía conhecimentos de custos, gastos, e fontes de financiamento disponíveis para que a equipe desenvolva suas ações definidas sem desperdícios que possam comprometer sua efetividade (WEIRICH; et al., 2009).

Portanto, ressalta-se que o enfermeiro gestor necessita aliar conhecimentos, habilidades e experiências dentro da área de saúde e administração, com uma visão ampla para desenvolver suas funções, em busca do compromisso institucional e com a comunidade. Embora essa afirmativa seja, de certa forma, redundante posto que, o bom desempenho institucional favorecerá o cumprimento das necessidades da comunidade.

Fazendo ponte com os estudos de Fernandes; et al., (2010), em cada organização é necessária a atuação do enfermeiro gestor, na solução de problemas, no dimensionamento de recursos, no planejamento de sua aplicação, no desenvolvimento de estratégias, na efetivação de diagnósticos de situações e na garantia do desempenho da equipe multidisciplinar. Contudo, a ação gerencial dentro da Unidade Básica de Saúde caracteriza-se pela análise do processo de trabalho, com identificação de problemas e busca de soluções para reorganização das práticas de saúde, na tentativa de alcançar as metas e objetivos descritos no planejamento do trabalho.

Ou seja, a atuação do enfermeiro gestor na Unidade Básica de Saúde exige do mesmo o planejamento das tarefas a serem desenvolvidas, podendo alcançar a excelência a partir do desenvolvimento adequado das estratégias elaboradas no processo de trabalho.

Fernandes; et al., (2010), ressalta a importância da habilidade em gerenciar equipes, sendo crucial para o enfermeiro gestor, o investimento em desenvolvimento pessoal contínuo. É importante também dentro do processo de trabalho de gestão, manter o bom relacionamento com o usuário, a instituição e com a comunidade, como uma ação de respeito à cidadania.

O conjunto de atitudes elencadas como importantes ao exercício e postura do enfermeiro gestor mostra-se coerente com o perfil de competências apontado pela literatura que subsidia as competências gerenciais ressaltando-se que essas devem ser compostas a partir do contexto do comportamento organizacional que representam um conjugado de valores (ANDRÉ; CIAMPONE, 2007).

Diante da postura e do comportamento profissional do enfermeiro gestor é possível identificar suas habilidades para o desempenho das funções diárias, bem como sua disposição para solucionar os acontecimentos cotidianos do trabalho. O adequado preparo para tal atuação, faz do profissional mais confiante para desenvolver as diferentes ações do gerenciamento dentro da Unidade Básica de Saúde.

Os enfermeiros gestores devem possuir algumas características específicas como, capacidade de integração e de estabelecer bom relacionamento com sua equipe de saúde e as demais do sistema de saúde local; deve ser flexível em suas habilidades, ter organização em seus planos de ações, elaboração e planejamento na construção dos projetos, ser autoconfiante nas decisões, ter persistência nos objetivos, empatia ao agir e se relacionar, elaborar ações para motivar sua equipe multidisciplinar, ter habilidade para o diálogo, manter-se atualizado no que diz respeito a sua área de atuação e ao mundo de maneira geral, ter atitude para modificar as estratégias com criatividade e

comprometimento (ANDRÉ; CIAMPONE, 2007; PAULA; et al., 2013; OLIVEIRA; et al., 2012; PASSOS; CIOSAK, 2006; WEIRICH; et al., 2009; FERNANDES; et al., 2010; OHIRA; CORDONI JUNIOR; NUNES, 2014; KAWATA; et al., 2009; XIMENES NETO; SAMPAIO, 2012).

Sobre a participação do enfermeiro gestor na qualidade dos serviços prestados pela Unidade Básica de Saúde aos usuários, tem-se a considerar que diante de todas as competências e habilidades já assinaladas, suas utilizações no desenvolvimento do processo gerencial, aliados a humanização, são determinadoras da qualidade.

Nos serviços de saúde, a qualidade deve ser enfatizada, principalmente porque o cuidado prestado ao usuário é consumido durante a sua produção, tornando-o diferente da produção de bens, em que é possível separar o produto com defeito sem maiores consequências. Ocorre igualmente no trabalho de enfermagem, como nos demais serviços de saúde, à medida que os bens são produzidos são consumidos no ato da produção, não podendo ser estocados e comercializados posteriormente (WEIRICH; et al., 2009).

Fica evidente que para operacionalizar o plano assistencial há necessidade de desenvolver um modelo gerencial pertinente que seja capaz de favorecer ações fundamentais à sustentação do processo de assistência.

A Figura 02 exhibe as competências e características necessárias que o enfermeiro gestor deve possuir para desenvolver seu trabalho dentro da Unidade Básica de Saúde com qualidade, atendendo as necessidades da coletividade. As palavras utilizadas no esquema emergiram dos artigos utilizados no estudo.

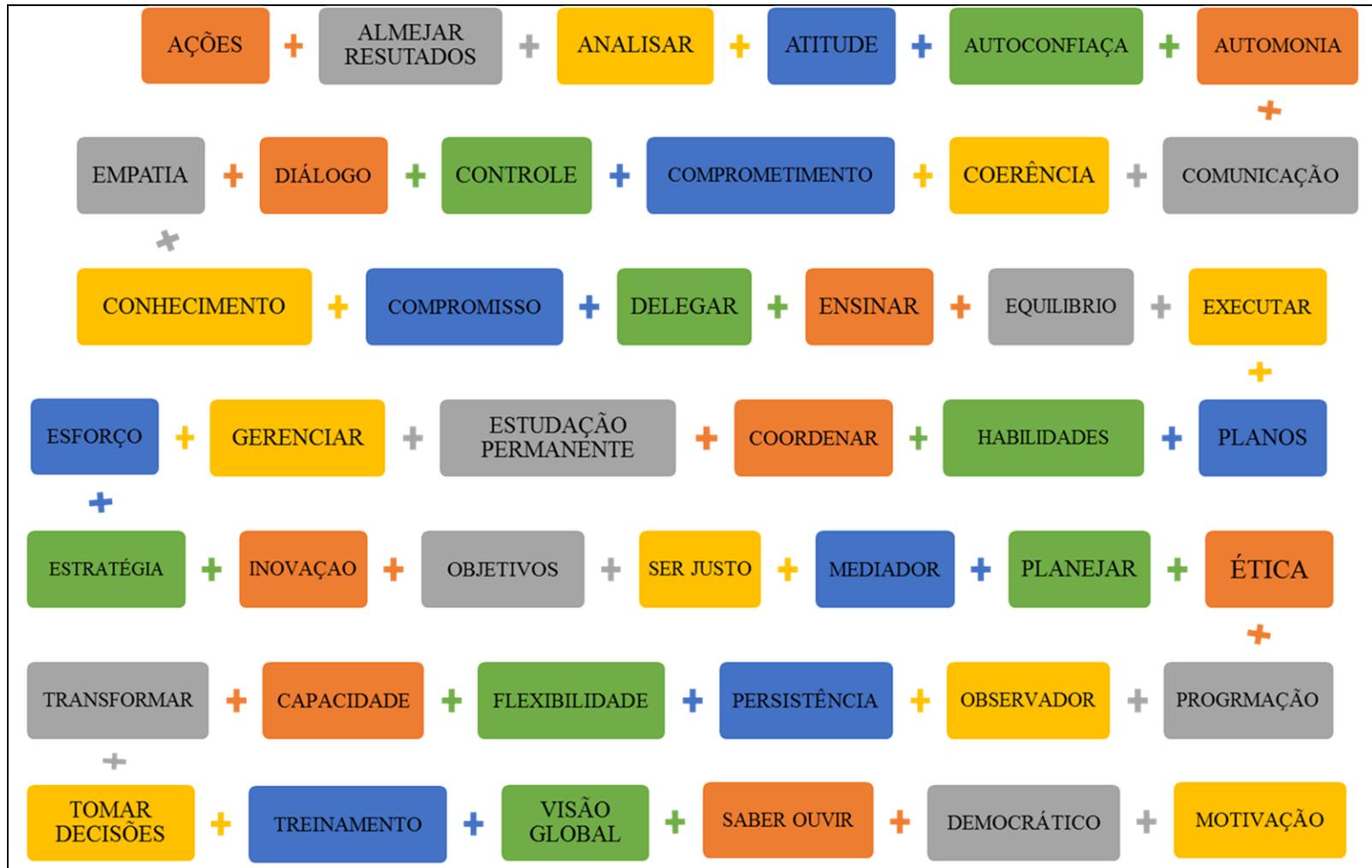


Figura 2 - Esquema demonstrativo das competências e características gerenciais necessárias ao enfermeiro gestor. Juína-MT, 2015.
Fonte: A Autora.

A ATUAÇÃO DO ENFERMEIRO GESTOR DE UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE COM E SEM ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA

Não há distinções na ação do enfermeiro de gerenciar Unidades Básicas de Saúde com ou sem a Estratégia de Saúde da Família, posto que ambas exigem desse profissional as mesmas competências, habilidades, responsabilidades e capacitações necessárias para o exercício do processo gerencial, independentemente do tipo de cenário ou natureza das instituições, públicas ou privadas.

O que se percebe são diferenças de gestão específicas do que é serviço público ou empresa privada, porém as atividades do enfermeiro gestor se direcionam para o mesmo sentido, da gestão com qualidade e satisfação das necessidades do usuário. Nesse exercício o enfermeiro deverá apenas adequar os seus conhecimentos, competências e habilidades para seu desempenho de acordo com a natureza de onde estiver atuando.

As Unidades Básicas de Saúde que possuem Estratégia Saúde da Família contam com equipes de saúde em conformidade com as normas do Ministério da Saúde e também obedecem ao preceito da delimitação de área de abrangência com adstrição de clientela. Já as Unidades Básicas de Saúde sem a Estratégia Saúde da Família possuem equipes de saúde diversificadas com médicos em várias especialidades (clínicos gerais, pediatras e ginecologista-obstetras), enfermeiros, dentistas, auxiliares de enfermagem e pessoal de apoio técnico. A demanda atendida se apresenta, majoritariamente, como espontânea e/ou referendada por outros serviços. Neste caso não há adstrição de clientela, e a delimitação da área de abrangência se refere exclusivamente às ações de vigilância à saúde (ELIAS; et al., 2006).

Ou seja, ambas são regidas pelos princípios da Atenção Básica (AB), a partir dos modelos organizacionais estabelecidos pelo Ministério da Saúde (MS). Com isso não existe diferenciação no desenvolvimento das ações apenas na sua aplicabilidade, onde existem planos maiores e menores para o fluxo de profissionais que compõem a equipe de saúde multidisciplinar.

Considerando que os princípios da Atenção Básica são universais a esse nível de atenção e não somente aplicáveis a estratégias específicas, pode-se concluir que não deveria haver distinção nas formas de atendimento à população, com acolhimento, responsabilização e resolutividade, de acordo com ter ou não Estratégia Saúde da Família nessas unidades. Dessa forma, o enfermeiro na gestão dessas unidades deve desempenhar ações semelhantes, de gerenciamento administrativo, a diferença seria na quantidade e o fluxo de profissionais a serem supervisionados e coordenados por ele, bem como, a não adstrição da clientela.

Segundo Paula; et al., (2013), a Estratégia de Saúde da Família fortalece a prevenção de agravos e a promoção da saúde, tendo como eixo nortear a integralidade da assistência em todos os âmbitos em que o indivíduo possa estar inserido. A estratégia é vista como um modelo inovador, fundamentado em uma nova ética social e cultural, com ações interdisciplinares de assistência voltadas a atenção primária da saúde (OLIVEIRA; et al., 2012; PAULA; et al., 2013).

Com a Estratégia de Saúde da Família, o enfermeiro assume o papel de articulador das ações desenvolvidas por toda a equipe de saúde, responsável pelo trabalho desde os Agentes Comunitários de Saúde (ACS) até aos auxiliares de enfermagem. Portanto, o mesmo precisa se esforçar para alcançar os objetivos organizacionais do trabalho em enfermagem (PAULA; et al., 2013).

A Unidade Básica de Saúde que possui a Estratégia de Saúde da Família deve ter um profissional preparado para a sobrecarga de funções gerenciais, pois o mesmo coordenará um fluxo maior de colaboradores durante todo o processo de trabalho, e é necessário diferenciar cada área, identificando suas relevâncias para o atendimento satisfatório.

Quando repensamos no trabalho das Unidades Básicas de Saúde (com ou sem Estratégia Saúde da Família), tornamos o enfermeiro gestor como foco para o desenvolvimento dessas ações, atuando como o interlocutor entre a equipe da instituição e a comunidade da área de abrangência (KAWATA; et al., 2009). Para efetivar mudanças significativas no sistema de saúde, precisa-se da participação de todos profissionais envolvidos nesse contexto, a integração da equipe multidisciplinar traz vantagens na organização dos serviços prestados, satisfazendo o usuário na sua maior complexidade.

Está evidente a sobrecarga da jornada de trabalho dos profissionais enfermeiros na gestão de Unidades Básicas de Saúde com ou sem Estratégia Saúde da Família. Segundo Ohira; Cordoni Junior e Nunes (2014), os enfermeiros são responsáveis pela vigilância epidemiológica, realizam serviços assistenciais, assinam como são responsáveis técnicos da unidade, exercem a coordenação dos programas desenvolvidos na unidade, possuem responsabilidades pela alimentação dos sistemas de informações, responsabilidades pela ouvidoria da saúde e pela vigilância sanitária.

As Unidades Básicas de Saúde e as equipes da Estratégia de Saúde da Família disponibilizam a assistência mais próxima da comunidade e possibilitam o atendimento resolutivo de grande parte dos problemas de saúde, e o mediador desse trabalho é o enfermeiro gestor, exercendo e desenvolvendo várias ações durante todo o processo de trabalho da Atenção Básica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão da equipe de saúde assumida pelo enfermeiro e, especificamente, da equipe de enfermagem, deve ser entendida como atribuição de liderança e gerenciamento, que inclui trabalhadores e usuários na perspectiva do atendimento das necessidades da população, voltado para a integralidade, num processo cotidiano de mudança e melhoria da qualidade aos serviços de saúde de Atenção Básica oferecidos à todos.

As mudanças na gestão em saúde partem da necessidade de reconstrução de novos modelos organizacionais, novas abordagens gerenciais e novos processos de trabalho com qualidade, que preconizam a descentralização das decisões e a integração de toda equipe de saúde, sempre voltados à melhoria da qualidade de saúde e de vida da população.

Nessa perspectiva, o enfermeiro gestor precisa repensar sua prática, fazendo a redefinição de suas funções, de maneira a assegurar sua atuação e seu compromisso com a sociedade, com os usuários do Sistema Único de Saúde que, almejam por melhores condições de vida e uma maior qualidade na prestação da assistência à sua saúde.

Portanto, as atitudes e tomadas de decisões que envolvem a habilidade gerencial do enfermeiro gestor são visualizados pela equipe a qual está sob sua supervisão. O gerenciamento do enfermeiro não é apenas um processo científico e racional, mas um processo de interação de humanização, com dimensões psicológica, emocional e intuitiva.

Sendo assim, os resultados desse estudo mostram que nos dias de hoje, há enfermeiros que não realizam o papel de gestor nas Unidades Básicas de Saúde. Mas quando realizam suas ações de gestão, o perfil de liderança do enfermeiro gestor é percebido conforme seu empenho e seu desenvolvimento de trabalho dentro da instituição. Estabelecer a organização do processo de trabalho da equipe de saúde, com base nas teorias administrativas possibilitará sua atuação efetiva com o alcance dos resultados esperados, trabalhadores motivados e, conseqüentemente, seu sucesso como profissional e da sua unidade de saúde.

Ao realizar as atividades de enfermeiro gestor a Unidade Básica de Saúde, independentemente de ter ou não Estratégia Saúde da Família, mudaria seu perfil de atendimento ao usuário, a partir do momento que o enfermeiro gestor desenvolve suas funções corretamente com eficácia, eficiência, efetividade e humanização, existe um aperfeiçoamento no desempenho de trabalho das instituições, o que reflete diretamente na melhoria das ações e serviços oferecidos aos usuários. Ao realizar suas atividades o enfermeiro gestor possibilita e transmite à comunidade segurança e confiança no atendimento.

Assim, podemos apontar que os enfermeiros gestores de Unidades Básicas de Saúde na organização das ações dos serviços de saúde articulam e direcionam a finalidade do processo de trabalho, através da relação estabelecida entre o objeto, os instrumentos e o produto final a ser alcançado.

Acreditamos que a melhor maneira do enfermeiro oferecer melhorias no atendimento do usuário, depende diretamente da organização do trabalho, do preparo de sua equipe, pois a mesmo é elemento fundamental desse processo para alcançar os objetivos desejados. É preciso que pensemos novas tendências e possibilidades de gerência em enfermagem, viabilizando sempre a qualidade na integralidade do atendimento da Atenção Básica.

Assim, a capacitação ao profissional enfermeiro é a base para a boa formação, na faculdade com as aulas de administração ou de gestão em saúde e durante toda sua vida profissional, possibilitando maior preparo para desenvolver suas funções de gestão dentro a instituição de trabalho.

A função gerencial pode ser conceituada como sendo um instrumento capaz de política e tecnicamente, organizar o processo de trabalho com o objetivo de torná-lo mais qualificado e produtivo na oferta de uma assistência de enfermagem universal, igualitária e integral. E gerenciar é sinônimo do cuidar, pois quando planejam, organizam, avaliam e coordenam, eles também estão cuidando. Isso é ser enfermeiro gestor.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ AM, CIAMPONE MHT. Competências para a gestão de unidades básicas de saúde: percepção do gestor. **Rev. Esc. Enferm.**, -UPS, São Paulo, 2007.

COFEN. Conselho Federal De Enfermagem. **Resolução COFEN-194/1997**. Rio de Janeiro, 18 de fevereiro de 1997. Disponível em: <http://novo.portalcofren.gov.br/resoluco-cofen-1941997_4251.html>Acessado em 12 de Novembro de 2015.

ELIAS PE, FERREIRA CW, ALVES MCG, COHN A, KISHIMA V, ESCRISÃO JUNIOR A, GOMES A, BOUSQUAT A. Atenção Básica em Saúde: comparação entre PSF e UBS por estrato de exclusão social no município de São Paulo. **Ciência & Saúde Coletiva**. São Paulo, 2006.

FERNANDES MC, BARROS AS, SILVA LMS, NÓBREGA MFB, SILVA MRF, TORRES RAM. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, 2010.

HAUSMANN M, PEDUZZI M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, 2009.

KAWATA LS, MISHIMA SM, CHIRELLI MQ, PEREIRA MJB. O trabalho cotidiano da enfermeira na saúde da família: utilização de ferramentas da gestão. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, 2009.

OHIRA RHF, JUNIOR LC, NUNES EFPA, Perfil dos gerentes da atenção primária à saúde de municípios de pequeno porte do norte do Paraná, Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, Londrina-PR, 2014.

OLIVEIRA FEL, FERNANDES SCA, OLIVEIRA LL, QUEIROZ JC, AZEVEDO VRC. A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, Itaiçaba - CE, 2012.

PASSOS JP, CIOSAK SI. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em unidade básica de saúde. **Rev. Esc. Enfermagem, USP**. São Paulo, 2006.

PAULA M, PERES AM, BERNARDINO E, EDUARDO EA, MACAGI STS. Processo de trabalho e competências do enfermeiro da estratégia saúde da família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, Curitiba-PR, 2013.

PETERLINI OLG, ZAGONEL IPS. O sistema de informação utilizado pelo enfermeiro no gerenciamento do processo de cuidar. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, 2006.

WEIRICH CF, MUNARI DB, MISHIMA SM, BEZERRA ALQ. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. **Texto Contexto Enferm.**, Florianópolis, 2009.

XIMENES NETO FRG, SAMPAIO JJC, Análise do processo de trabalho dos gerentes no território da estratégia saúde da família. **Rev. Gerenc. Polit. Salud. Bogotá**. Colômbia, 2012.