

SIRLANE MARIA DE SOUZA GONÇALVES

**PAPEL DO ENFERMEIRO NA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE: ASSISTÊNCIA A
SAÚDE OU GERÊNCIA DE AÇÕES?**

CONSELHEIRO LAFAIETE/MINAS GERAIS

2011

SIRLANE MARIA DE SOUZA GONÇALVES

**PAPEL DO ENFERMEIRO NA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE: ASSISTÊNCIA A
SAÚDE OU GERÊNCIA DE AÇÕES?**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado em Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família, Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista.

Orientadora: Prof^a Mestre Kátia F. Costa Campos

CONSELHEIRO LAFAIETE/MINAS GERAIS

2011

SIRLANE MARIA DE SOUZA GONÇALVES

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado em Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família, Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista.

Orientadora: Prof^ª Kátia F. Costa Campos

Banca Examinadora:

Prof^ª Dra Kátia Ferreira Costa Campos

Prof^ª Daisy Maria Xavier de Abreu

Aprovada em Belo Horizonte: 14/05/2011

Resumo

Este trabalho apresenta o papel do enfermeiro, assistente de saúde e gerente de ações, de uma UBS- Unidade Básica de Saúde, tendo por base a organização de trabalho das UBS's, dentro do novo modelo de atendimento proposto pelas políticas públicas de saúde implantadas pelo Sistema Único de Saúde através do Programa Saúde da Família hoje Estratégia de Saúde da Família. Para a realização do mesmo foi realizada pesquisa de revisão integrativa da literatura seguindo os passos metodológicos: formulação do problema; levantamento de dados; avaliação dos dados; análise e interpretação dos dados; apresentação dos resultados através da qual se buscou responder à questão motivadora deste trabalho: Como o enfermeiro pode associar sua função assistencialista ao gerenciamento de ações em uma Unidade Básica de Saúde? Em conformidade com os artigos utilizados na revisão deste estudo percebe-se que o papel do enfermeiro na UBS é fundamental para a qualidade do atendimento prestado à comunidade, acumula funções assistenciais inerentes a este, e as gerenciais para a qual precisa de melhor preparo. Ficou demonstrado que o acúmulo destas funções refletem diretamente na qualidade da assistência.

Palavras-Chave: Gerência, Enfermeiro, UBS, Atenção Básica

Abstract

This paper presents the role of the nurse, health visitor and manager actions, a UBS-Basic Health Unit, based on the organization of work of UBS's within the new service model proposed by public health policies implemented by the System Unified Health through the Family Health Program today the Family Health Strategy. To perform the same search was performed integrative literature review followed the methodological steps: problem formulation, data collection, data evaluation, analysis and interpretation of data, presentation of results through which we sought to answer the question motivating this work How nurses can associate its welfare function to the management of stock in a Basic Health Unit? In accordance with the articles used in the review of this study it is clear that the nurse's role in the PCU is fundamental to the quality of care provided to the community, builds caring functions inherent in this, and for which management needs to better prepare. It was demonstrated that the accumulation of these functions directly reflect the quality of care.

Keywords: Management, Nurse, UBS, Primary Care

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Características das publicações segundo base de dados, estratégia de busca população e amostra.	18
Quadro 2 - Características dos autores	22
Quadro 3- Característica das Publicações	24
Quadro 4 - Papel do enfermeiro numa UBS: assistente de saúde ou gerente de ações?	25

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO: A gerência em uma Unidade Básica de Saúde	07
2 OBJETIVO	09
3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	10
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
4.1 Referencial teórico-metodológico	16
4.1.1 Métodos e etapas	16
4.1.1.1 Etapas	17
4.2 População e Amostra.....	17
4.3 Critérios de Inclusão	20
4.4 Variáveis de Estudo	20
4.5 Instrumentos de coletas de dados.....	21
4.6 Análise dos Dados	21
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
REFERÊNCIAS	36
APÊNDICE	39

1. INTRODUÇÃO

A gerência na Unidade Básica de Saúde

De um modo geral a função gerencial tem como propósito organizar os serviços prestados em diferentes setores de atendimento ou de produção gerando autonomia e eficácia às ações. No caso da saúde, mais especificamente em uma Unidade Básica de Saúde – UBS - cabe ao gerente utilizar seus conhecimentos administrativos e técnicos para planejar, programar, desenvolver e acompanhar as atividades da equipe. De tal forma, gerência 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 e 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 eficiência dos insumos, de forma a traduzi-los em produtos (serviços, por exemplo) que levam a organização a atingir os resultados que se esperam dela.” (TANCREDI, 1998 *apud* PASSOS, 2007, p.465)

As atividades gerenciais na área da saúde carecem de um embasamento legal que defina suas atribuições legais e responsabilidades. A figura da Política Nacional de Atenção Básica - PNAB, que determina e define responsabilidades quanto ao corpo clínico e profissionais da Saúde da Família, não encontra similar quanto à temática em questão e definição de responsabilidades referente aos gerentes de UBS. Esta afirmativa se evidencia ao avaliarem-se as atribuições da equipe da Estratégia de Saúde da Família-ESF segundo a portaria 648 do Ministério da Saúde.

Para gerenciar uma UBS é necessário um profissional que tenha conhecimento e habilidades, que permitam conduzir o processo de trabalho garantindo o sucesso das ações. De tal modo, por ser o profissional da Unidade que melhor se enquadra neste perfil de gerenciamento o enfermeiro assume, mesmo sem a indicação formal, o cargo de gerente da UBS.

Apesar de não estarem definidas de forma totalmente explícita, as atividades que envolvem decisões e se configuram como ações administrativas são direcionadas à pessoa do gerente, neste caso o enfermeiro. No entanto, apesar de agregar às suas atribuições a função gerencial da Unidade não é desvinculada, ou mesmo compartilhada, do enfermeiro sua função assistencial. Em termos práticos o que ocorre no caso é um acúmulo de funções que acaba por

sobrecarregar o enfermeiro, prejudicando o desenvolvimento de seu trabalho e, conseqüentemente a eficiência da própria Unidade em assistir a população.

Tal fato encontra mais um agravante na inexistência de um modelo de gestão pré-concebido para determinar estratégias de trabalho, formas de avaliar a qualidade do atendimento e estabelecer parâmetros dentro da Unidade. Assim, o enfermeiro tem a dificuldade de gerenciar as ações por não ter uma diretriz e trabalho. As ações são programadas e desenvolvidas por dedução do enfermeiro, com o apoio da equipe por ele gerenciada conforme se apresentam as necessidades locais.

Faria *et al*, aborda a questão da gestão do trabalho em ESF definindo que diante da complexidade dos serviços de saúde um dos maiores desafios é implantar um modelo de gestão que seja adequado aos objetivos, possibilitando a equipe utilizar este instrumento para gerenciar seu cotidiano de trabalho. Esta afirmativa é reforçada pelo CONASS (Conselho Nacional de Secretários de Saúde) que cita entre os principais desafios para a consolidação das ações de Saúde da Família conferindo destaque às relacionadas à gestão municipal e local. A atuação dos gestores e o sucesso de suas ações estão relacionados diretamente ao perfil e capacitação permanente do profissional que assume este cargo.

Diante da complexidade das situações encontradas, o enfermeiro se vê diante de um grande desafio: o de associar a função de assistente, garantindo integralidade das ações e ainda assumir o papel de gerente, articulando, mobilizando e negociando para programar as ações da equipe, de modo que a proposta de trabalho da ESF seja alcançada. Nesse sentido, o papel de gerente exige habilidades e conhecimentos que nem sempre fazem parte da vivência do profissional. A partir dessa situação surge o problema desta pesquisa: qual o papel do enfermeiro em uma UBS: assistente de saúde ou gerente de ações?

Espera-se que esse estudo possa contribuir para a melhor compreensão do papel do enfermeiro na Unidade, visto que as competências gerenciais ainda não estão bem definidas no contexto da Estratégia Saúde da Família, bem como contribuir para a consolidação da função gerencial assumida pelo profissional de enfermagem.

2. OBJETIVO

O presente trabalho tem por objetivo geral:

Conhecer o papel do enfermeiro numa UBS em suas funções de assistente de saúde e gerente de ações.

E por objetivos específicos:

- Identificar as funções atribuídas ao enfermeiro em uma UBS.
- Identificar as competências necessárias ao enfermeiro para o gerenciamento de UBS.

3.CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O papel do enfermeiro na UBS

O Programa Saúde da Família ou PSF teve início em 1994, como um dos programas propostos pelo governo federal aos municípios para implementar a atenção básica à saúde. Esse programa foi considerado como uma das principais estratégias de reorganização dos serviços e de reorientação das práticas profissionais neste nível de assistência, que possui como ações fundamentais a promoção da saúde , a prevenção de doenças e reabilitação. Entretanto, para consolidar-se em tais princípios, precisa superar as adversidades que se fazem presentes em sua realização.

As mudanças no modelo de assistência vêm ocorrendo há décadas, deparando-se sempre com debates referentes ao processo de trabalho em saúde, na busca de conhecer e gerar subsídios para o fortalecimento e estruturação do programa. Diante dos resultados positivos e com o avanço desse novo modelo de assistência em todo âmbito nacional, o Programa Saúde da Família -PSF passou a ser uma política governamental estratégica da Atenção Primária à Saúde - APS, vindo a ser denominada Estratégia de Saúde da Família – ESF, instituída pela Portaria 648 de 26 de dezembro de 2006 que reestrutura a Política Nacional de Atenção Básica. Neste contexto de implementação de novas políticas públicas para a saúde, ocorre a expansão da ESF visando melhorar a qualidade de vida da população (BRASIL.2006).

Em 2007, o Município de Ouro Branco seguindo o referencial nacional ampliou as equipes de Estratégia de Saúde da Família alcançando o ideal de 100% de atendimento à população. Tal nível de alcance possibilitou uma mudança no modelo assistencial sendo a saúde o eixo de transformação. Tendo assumido a nova proposta de trabalho, as novas equipes buscaram a estruturação do modelo de atenção proposto pela ESF. As equipes são organizadas com o mínimo de profissionais exigidos pelas normas do programa sendo: um médico, um enfermeiro, um técnico em enfermagem e os agentes comunitários de saúde, cujo número varia conforme o número de famílias cadastradas por área de abrangência.

No processo de consolidação deste novo modelo de atenção à saúde determinadas situações se apresentam como prioritárias frente às discussões para organização dos serviços implantados. Evidencia-se a necessidade de se abordar, com especial atenção, a questão

gerencial nas Unidades de Saúde Básica. O gerenciamento de ações envolve diretamente a estruturação das equipes determinando o sucesso ou o fracasso do trabalho dentro da realidade do município. No entanto, durante a implantação de uma equipe de saúde da família, pode-se observar que as questões relacionadas à gerência local não obtêm espaço cabível nas discussões. Provavelmente devido ao fato de que, mesmo sem determinação prévia ou estabelecimento das atribuições competentes ao gerente de UBS esta função é assumida por um dos profissionais da equipe: o enfermeiro.

No decorrer do trabalho da equipe é notório que, diante de situações de stress e problemas do cotidiano, este profissional apropria-se gradativamente da função gerencial tornando-se o responsável pelo êxito ou insucesso das ações. Mesmo num cenário onde o propósito é desenvolver uma gestão colegiada, cabe ao enfermeiro conduzir e solucionar os problemas da equipe. Esta realidade se apresenta à atuação do enfermeiro-gerente dentro da equipe como uma função que ainda não está bem definida e regulamentada dentro da proposta da ESF. Segundo a portaria 648 as atribuições do enfermeiro da ESF são:

- I - realizar assistência integral (promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação e manutenção da saúde) aos indivíduos e famílias na USF e, quando indicado ou necessário, no domicílio e/ou nos demais espaços comunitários (escolas, associações etc.), em todas as fases do desenvolvimento humano: infância, adolescência, idade adulta e terceira idade;
- II - conforme protocolos ou outras normativas técnicas estabelecidas pelo gestor municipal ou do Distrito Federal, observadas as disposições legais da profissão, realizar consulta de enfermagem, solicitar exames complementares e prescrever medicações;
- III - planejar, gerenciar, coordenar e avaliar as ações desenvolvidas pelos ACS;
- IV - supervisionar, coordenar e realizar atividades de educação permanente dos ACS e da equipe de enfermagem;
- V - contribuir e participar das atividades de Educação Permanente do Auxiliar de Enfermagem, ACD e THD; e
- VI - participar do gerenciamento dos insumos necessários para o adequado funcionamento da USF.

As atribuições descritas na portaria buscam consolidar uma gestão colegiada desse modo atribui aos demais membros da equipe:

- VIII - participar das atividades de planejamento e avaliação das ações da equipe, a partir da utilização dos dados disponíveis;

Nota-se que entre as atribuições do enfermeiro encontram-se tanto atividades de cunho assistencialistas quanto ações gerenciais.

As mudanças no sistema de saúde apontam para a necessidade de alterações na organização do trabalho, em todos os níveis de atenção, levando à compreensão de que todo o trabalho da Unidade deve ser desenvolvido em equipe. Ora, o sucesso do trabalho em equipe se deve à qualidade da estruturação e organização do trabalho, tarefa esta que compete ao gerente cujas habilidades devem incluir a capacidade de liderança e gestão de pessoas; para tanto, conforme afirma PASSOS e CIOSEK, (2006) cabe ao gerente dominar uma gama de conhecimentos e habilidades em área de assistência e administração, e ainda, ter uma visão geral no contexto em que elas estão inseridas, agindo como ator social na comunidade, cabendo a este organizar a produção de bens e serviços de saúde para o indivíduo e comunidade.

Como esta nova proposta de trabalho em saúde, visa uma intervenção que abranja todas as necessidades e anseios da sociedade local: curando, protegendo e promovendo a saúde do indivíduo, torna-se fundamental buscar formas de ações diretas que permitam a articulação de conhecimentos e experiências para solução dos problemas.

Atender a esta demanda tão complexa exige uma mudança no processo de trabalho e, nesse contexto o Enfermeiro assume além da assistência o papel de gerente, cabendo a ele assegurar para as unidades as melhorias contínuas para manter a qualidade da prestação de serviços, faz-se necessário consolidar esta função dentro da UBS. Confirmado pelo autor abaixo:

Esse processo de descentralização dos serviços de saúde tornou necessária a construção de uma nova agenda no campo das políticas de recursos humanos e na sua forma de gerenciamento. Novos dilemas se impuseram principalmente para os gestores do sistema, implicando o enfrentamento de novos desafios, haja vista a relevância de sua participação na construção e consolidação do novo modelo assistencial. (ALVES,PENNA, BRITO,2004, p.441.)

Neste contexto, percebe-se, então, que a proposta da ESF é um grande desafio para as equipes, um processo que exige dos gestores aumento de poder de decisão e responsabilização no âmbito local em prol da ação transformadora do novo modelo de saúde.

De acordo com NETO e SAMPAIO, (2007) a função de gerente local na ESF é algo novo, passando ainda por um processo de estruturação, mas que ainda não se incorporou às rotinas administrativas da equipe. Mesmo normatizada pela NOB- SUS 01/1996, a função de

gerenciar um território depende ainda da visão do profissional que como gerente deve aprimorar-se, conhecendo todo o processo de trabalho, assim como as várias possibilidades que exigem conhecimento teórico e prático a serem implementadas.

O processo de trabalho em saúde, principalmente no que se refere à estruturação de um novo modelo de assistência, acarreta uma mudança do contexto gerencial. Considerando a ESF como uma estratégia que exige habilidades para resolução dos problemas próprios da equipe e da área de abrangência torna-se necessário buscar condições adequadas para o trabalho em saúde. Nestas mudanças merece destaque a atuação do enfermeiro ocupando posições importantes para tomada de decisões, sendo o elo da equipe com as Secretarias Municipais de Saúde e, nesse sentido, a referência dos gestores para tomada de decisões no âmbito local

Nos últimos anos, um número significativo de Enfermeiros vem assumindo a função de gerente de Unidade Básica de Saúde (UBS), ocupando posições estratégicas no processo de trabalho atuando na decisão, formulação e implantação de políticas públicas no âmbito local. De tal forma, o enfermeiro deve ter bom desempenho assistencial e, conforme as necessidades de sua Unidade Básica de Saúde assumir atitudes adequadas à organização do trabalho. (PASSOS e CIOSAK,2006).

Antes da implantação do Programa Saúde da família, Villa (1992) demonstrava preocupação em relação à gerência de serviços de saúde, que historicamente, tem sido uma prática realizada por enfermeiras, as quais têm utilizado para isso a sua capacidade de saber organizar e sistematizar processos de trabalho. A autora ainda enfatiza a falta de conscientização da enfermeira do potencial transformador de seu trabalho de gerência.

Como base histórica da atuação da enfermagem nas ações de gerência Faria *et al* (2008) destaca que, já no século XX, a enfermagem teve participação em grandes ações de âmbito sanitário promovida por Carlos Chagas, diretor do Departamento de Saúde Pública à época. Nesse estudo, o autor ainda complementa que a atuação da enfermagem na organização dos serviços de saúde teve início com Florence Nightingale em 1854-1856, quando na guerra da Criméria ela constatou que a falta de higiene associada às doenças eram responsáveis pela morte de muitos soldados feridos em batalhas.

Segundo o autor supracitado, diante da observação criteriosa de Florence, esta desenvolveu propostas de assistência aos enfermos e organização da infra-estrutura hospitalar. Sua atuação reduziu a mortalidade de 42,7% para 2,2% e por esse feito se tornou conhecida. Assim, nasceu a enfermagem moderna, que atuando na organização de hospitais e ações de vigilância sanitária, acumulou saberes e experiências essenciais para atuação em APS, justificando assim, o motivo de um número crescente de enfermeiros assumindo a função de gerentes nas UBS.

No entanto, atuar e estruturar uma proposta tão grandiosa como a ESF exige um pouco mais dos enfermeiros enquanto gerentes das UBS. Ao assumir a gerência da unidade, o enfermeiro se depara com situações próprias do contexto gerencial e nem sempre está preparado e tão pouco amparado de recursos necessários para solucionar estes problemas, além de assumir a assistência a população da área de abrangência.

A ESF tem a gerência como principal instrumento de mudança no modelo de assistência em saúde, onde as ações devem ser planejadas, cabendo ao gerente conduzir a equipe na tomada de decisões; liderar, motivar, solucionar questões próprias da equipe e problemas locais e ainda prestar assistência de enfermagem seguindo as normas éticas e legais que regem a profissão.

A discussão sobre o perfil de gestores da ESF vem ganhando destaque. A secretaria Estadual de Saúde de Minas Gerais está trabalhando em uma pesquisa realizada pelo Observatório de Recursos Humanos da UFMG, onde busca descrever o perfil do gerente de UBS/ ESF e suas atribuições. Esta pesquisa ainda em andamento surgiu da necessidade decorrente de dois fatores:

“o primeiro, que surgiu do 1º Censo de Recursos Humanos da Atenção Primária à Saúde de Minas Gerais, realizado pelo Observatório de Recursos Humanos em Saúde, que identificou a existência de mais de cinco mil unidades básicas de saúde (2009) no estado de Minas Gerais em 2006. E o segundo, que decorre deste levantamento e está relacionado a estudo amostral preliminar feito também pelo Observatório, que identificou a existência de somente um quarto deste total com uma figura responsável pelas atividades de gerenciamento da unidade em suas diferentes dimensões e nuances.” (trabalho em elaboração¹)

¹ Observatório de Recursos Humanos em Saúde – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG - 2009

Este estudo é demonstrativo da existência de uma preocupação em relação a importância da figura do gerente numa UBS, reforçada pelo PDAPS que aponta para a institucionalização da gerência, indicando 01 gerente para cada 03 UBS.

No processo de construção do SUS e ESF crescem discussões políticas em relação ao perfil necessário para os gerentes de serviços de saúde; sua demanda de qualificação suas responsabilidades; como deve ser sua atuação visto que “a gerência do território da ESF está centrada no enfermeiro, e que não há um processo estruturado para ascensão dos profissionais ao cargo de gerente.” (NETO E SAMPAIO, 2007, p.38)

Minas Gerais buscando fortalecer as redes de atenção a saúde trabalha para a implantação do Plano Diretor da Atenção Primária a Saúde (PDAPS), um modelo de organização da Atenção Primária que busca atingir seus objetivos a partir de pactuações realizadas com os municípios. A PDAPS define ainda que o gerente da Unidade de atenção primária deve ser o responsável pela gestão das equipes. Define um perfil para este; graduação reconhecida pelo MEC, ter certificado de formação pela escola de saúde pública do estado de minas gerais- ESPMG, ser responsável pelo gerenciamento das equipes, sendo um gerente para até três equipes, mesmo que sediadas em locais diferentes, com carga horária de 40 h semanais. “Nesse caminhar busca se consolidar um modelo que atenda a demanda do sistema, visto que, hoje o que se tem são ações fragmentadas, um gerente dividido entre a assistência e a gerencia do serviço”. (MINAS GERAIS, 2009)

Sendo o enfermeiro aquele que tem assumido a função gerencial nas UBS, espera-se que esse estudo possa contribuir para a melhor compreensão deste papel na Unidade, visto que as competências gerenciais ainda não estão bem definidas no contexto estratégico e consolidar a função gerencial assumida pelo profissional de enfermagem.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Referencial Teórico- Metodológico

A Prática Baseada em Evidências (PBE) é um método que aborda a solução de um problema baseado em evidências clínicas e práticas científicas para a tomada de decisão do profissional no contexto do cuidado (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

A prática baseada em evidências (PBE) teve sua origem na medicina, denominada Medicina Baseada em Evidência (MBE) que segundo Sackett *et al.* (2003 p.19) “é a integração das melhores evidências de pesquisa com a habilidade clínica e a preferência do paciente”

Segundo Mendes, Silveira e Galvão (2008) um dos propósitos da Prática Baseada em Evidências (PBE) é encorajamento para a utilização de resultados de pesquisa junto à assistência à saúde nos diversos níveis de atenção.

Galvão *et al.* (2002) enfatiza que na PBE existem recursos que proporcionam a incorporação das evidências disponíveis na prática, destacando a revisão sistemática, onde os resultados são coletados, avaliados e sistematizados.

Diante, disso pode-se perceber que a revisão integrativa é o método apropriado para o aprofundamento no tema proposto acreditando que os achados trarão contribuições importantes para construção de conhecimento relativo a atuação do enfermeiro na UBS.

4.1.1 Método e Etapas

Neste estudo optou-se pela revisão integrativa da literatura visto que conforme Campos (2005, p.51), fazem parte do processo de criação e organização de um artigo ou produção de literatura, devendo ter os mesmos níveis de clareza, rigor e replicação das pesquisas primárias, enquanto que para Polleti (2000) é um dos instrumentos da Prática Baseada em Evidências (PBE).

4.1.1.1 Etapas

Esta pesquisa de revisão integrativa, sobre o papel do enfermeiro numa Unidade de Saúde Básica, associando sua função assistencial ao gerenciamento de ações será realizada conforme pressupostos propostos por Ursi (2005, p.38), em que a revisão integrativa deve ser elaborada considerando seis etapas: formulação do problema; levantamento de dados; avaliação dos dados; análise e interpretação dos dados; apresentação dos resultados.

4.2. População e Amostra

O levantamento da população foi realizada por meio de consulta dos bancos de dados Lilacs e Scielo, constituindo um total de 55 artigos.

A busca *on line* nos bancos de dados supracitados se deu por meio dos seguintes descritores: **Gerência, Enfermeiro, Atenção Básica, UBS, PSF, Desafios, Gerente, Saúde da Família.**

Atendendo aos critérios de cada banco de dados, a busca para a constituição da população desta revisão integrativa foi iniciada pelo Scielo, e em seguida, a mesma busca foi feita no banco de dados Lilacs (vide Quadro 1)

Após analisada a população encontrada, a amostra foi constituída dos artigos que atenderam aos critérios de inclusão pré-definidos, e então foram selecionados **13** artigos, conforme demonstrado no Quadro1, a seguir:

Quadro 1 Características das publicações segundo base de dados, estratégia de busca população e amostra.

Base dados	Estratégia de busca	População	Amostra
Lilacs	Enfermeiro[Palavras] and gerencia [Palavras] and Atenção Basica [Palavras]	02	00
Lilacs	Gerencia [Palavras] and UBS [Palavras]	11	01
Lilacs	enfermeiro [Palavras] and PSF [Palavras] and gerencia [Palavras]	03	01
Lilacs	enfermeiro [Palavras] and desafios [Palavras] and PSF [Palavras]	02	00
Lilacs	gerencia [Assunto] and UBS [Todos os índices]	04	01
Lilacs	gerencia [Palavras] and enfermeiro [Palavras] and Unidade basica de saude [Palavras]	01	01
Lilacs	gerencia [Palavras] and saude da familia [Palavras]	11	02

Lilacs	enfermeiro [Palavras] and gerente [Palavras] and unidade basica de saude [Palavras]	00	0
Lilacs	PSF [Palavras] and gerencia [Palavras] and enfermeiro [Palavras]	04	01
Scielo	enfermeiro[Assunto] and gerencia [Assunto] and Atenção Basica [Assunto]	00	0
Scielo	enfermeiro [Todos os índices] and psf [Todos os índices] and gerencia [Todos os índices]	03	0
Scielo	enfermeiro [Todos os índices] and desafios [Todos os índices] and PSF [Todos os índices]	01	0
Scielo	UBS [Todos os índices] and gerencia [Todos os índices]	05	01
Scielo	enfermeiro [Todos os índices] and gerente [Todos os índices] and Unidade basica de saude [Todos os índices]	01	0
Scielo	gerencia [Todos os índices] and saude da familia [Todos os índices]	04	02
Scielo	gerencia [Todos os índices] and enfermeiro [Todos os índices] and unidade basica de saude [Todos os índices]	0	0

Scielo	PSF [Todos os índices] and gerencia [Todos os índices] and enfermeiro [Todos os índices]	03	03
	Total	55	12

4.3. Critérios de Inclusão

A população deste estudo inclui os artigos sobre o papel do enfermeiro numa Unidade Básica de Saúde que discorra sobre a sua função assistencial e/ou de gerenciamento de ações, publicados na literatura nacional no período de janeiro de 2000 a julho de 2010.

A amostra foi estabelecida obedecendo aos seguintes critérios de inclusão:

- a) Periódicos nacionais publicados no período compreendido entre 2000 a 2010.
- b) Artigos indexados com a terminologia em saúde consultada nos Descritores em Ciência da Saúde (DeCS/BIREME): **Gerência, Enfermeiro, Atenção Básica, UBS, PSF, Desafios, Gerente, Saúde da Família.**
- c) Somente artigos disponíveis na íntegra para consulta.
- d) Artigos no idioma português

4.4. Variáveis de Estudo

Como variáveis de estudo foram adotadas as seguintes:

- a) Relativas aos autores do artigo: área de atuação e titulação;
- b) Relativas às publicações: ano, nome do periódico, delineamento e fonte
- c) Variável de interesse: - Papel do enfermeiro numa UBS: assistente de saúde ou gerente de ações?

4.5. Instrumento de Coleta de Dados

Para a coleta de dados dos artigos que constituíram a amostra, foi utilizado formulário pré-estabelecido (Apêndice 1)

4.6. Análise dos Dados

Iniciou-se a análise dos dados pela leitura dos artigos integrantes da amostra, feito a coleta de dados com a utilização do formulário proposto e então, submetidos a exaustiva análise das variáveis selecionadas, com o tratamento estatístico feito pela técnica da frequência simples e de percentagem. Para a apresentação dos dados elaborou-se quadros analíticos apresentados no item seguinte.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente foram analisados os dados referentes à profissão e verificou-se que 83 % dos autores é composta por enfermeiros, e 17% de psicólogos. Em relação à titulação dos autores, considerado apenas o primeiro autor, verificou-se 23% têm doutorado, 39% com mestrado e 8% somente com graduação. Ressalta-se que em 30% não se dispõe de informação sobre a titulação do primeiro autor.

Em relação à área de atuação, observou-se 83% são docentes em cursos de graduação e 17% atuam como gestores municipais de saúde, como pode ser confirmado no Quadro 2, apresentado a seguir:

Quadro 2 - Características dos autores

Literatura	Profissão	Área de atuação
Alves, Penna e Brito (2004)	Doutora em enfermagem	Docente na UFMG
André e Ciampone (2008)	Mestre em enfermagem	Escola de Enfermagem da USP
Passos e Ciosak (2006)	Enfermeira	Docente de saúde pública na UNIRIO
Benito e Becker (2007)	Doutora em Enfermagem	Professora da UNIVALE
Pinheiro (2009)	Mestre em enfermagem	Docente da Universidade Estadual Santa Cruz
Lico, Ferreira, Martins e Mendes (2004)	Mestre em Psicologia	Secretario Municipal de Saúde em São Paulo
Villas Bôas, Araújo e Timóteo	Dado indisponível	Escola de Enfermagem de Natal.

(2008)		
Dias, Cunha e Amorim (2005)	Enfermeira	Residente Escola enfermagem Alfredo Pinto/ UNIRIO
Neto e Sampaio (2004)	Dado indisponível	Universidade estadual do vale do Acaraú, Sobral. CE
Benito, Becker, Duarte e Leite (2005)	Doutora em Enfermagem	Docente de Graduação e Mestrado da UNIVALE
Fernandes, Barros, Silva, Nóbrega, Ferreira e Silva (2010)	Enfermeira	Universidade Estadual do Ceará Departamento Enfermagem
Vanderlei e Almeida (2007)	Dado indisponível	Departamento de Saúde Pública Universidade federal Maranhão
Fernandes, Machado, Anschau (2006)	Dado indisponível	Secretaria Municipal de saúde de Caxias do Sul

Percebe-se pelos resultados apresentados no Quadro 2, que os enfermeiros que atuam na docência parecem ser os mais interessados no tema enfermeiro gerente e assistente na atenção básica. Isso parece mostrar que os enfermeiros que atuam diretamente nas equipes e que passam por esse dilema, gerencia ou assistência, não têm se interessado pelo estudo do tema, ou mesmo em publicar suas experiências, o que poderia colaborar em muito com o conhecimento melhor desta situação atual do enfermeiro no nível local.

O Quadro 3 apresenta as características das publicações. Em relação ao ano de publicação 23 % foram relativas ao ano de 2004; 15% ao ano de 2005; 23ao ano de 2006;

15% ao ano de 2007; 8% ao ano de 2008; 8% ao ano de 2009 8% ao ano de 2010. Em relação ao delineamento metodológico, 85% corresponde ao método qualitativo 8% ao quantitativo e 8% ao quantitativo e qualitativo. Já para o tipo de estudo, observou-se que 39% correspondem a pesquisas descritivas; 31% pesquisas; 8% a pesquisa descritiva explorativa; 8% a artigo científico; 8% pesquisa ação e 8% a estudo de caso. Em relação a fonte 5% foram encontradas em Scielo e 46% e, Lilacs.

Quadro 3- Característica das Publicações

Literatura	Ano	Idioma	Delineamento	Tipo de estudo	Fonte
Alves, Penna e Brito (2004)	2004	Português	Quantitativo	Pesquisa descritiva	Scielo
André e Ciampone (2008)	2008	Português	Qualitativo	Pesquisa ação	Scielo
Passos e Ciosak (2006)	2004	Português	Qualitativa	Pesquisa descritiva	Scielo
Benito e Becker (2007)	2007	Português	Qualitativo	Pesquisa descritiva	Scielo
Pinheiro (2009)	2009	Português	Qualitativa	Pesquisa descritiva	Lilacs
Lico, Ferreira, Martins e Mendes (2004)	2004	Português	Qualitativa	Pesquisa	Lilacs
Villas Bôas, Araújo e Timóteo (2006)	2006	Português	Qualitativa	Artigo científico	Scielo
Dias, Cunha e Amorim (2005)	2005	Português	Qualitativo	Pesquisa descritiva	Lilacs
Neto e Sampaio (2004)	2004	Português	Qualitativa	Pesquisa	Lilacs

Benito, Becker, Duarte e Leite (2005)	2005	Português	Qualitativo	Pesquisa descritiva explorativa	Lilacs
Fernandes, Barros, Silva, Nóbrega, Ferreira e Silva (2010)	2010	Português	Qualitativa	Pesquisa	Lilacs
Vanderlei e Almeida (2007)	2007	Português	Qualitativa	Pesquisa	Scielo
Fernandes, Machado, Anschau (2006)	2006	Português	Qualitativa Quantitativa	Estudo de caso entrevista	Scielo

No Quadro 4 apresenta-se os resultados referentes a variável de interesse: Papel do enfermeiro numa UBS: assistente de saúde ou gerente de ações? E para a discussão do resultado apresentado no referente quadro, buscou-se identificar o grau de concordância e discordância entre os trabalhos que fazem parte deste estudo.

Quadro 4 - Papel do enfermeiro numa UBS: assistente de saúde ou gerente de ações?

Literatura	Papel do enfermeiro numa UBS: assistente de saúde ou gerente de ações?
Passos e Ciosak (2006)	Analisa a prática gerencial do enfermeiro em uma Unidade Básica de Saúde, considerando a gerência instrumento qualitativo de organização do serviço/atendimento prestado. Os autores afirmam que o profissional a assumir o papel de gerente é o enfermeiro, cuja função é incorporar práticas administrativas ao seu conhecimento em saúde aliado ao conhecimento das necessidades sociais da clientela atendida.

<p>Benito e Becker (2007)</p>	<p>Aponta a necessidade do desenvolvimento de novas habilidades e competências profissionais do enfermeiro para a atuação no Programa Saúde da Família (PSF).</p> <p>Consideram da mais alta importância, ao profissional de enfermagem, o processo de tomada de atitudes frente às diversas situações que se apresentam na realização de seu trabalho.</p> <p>Isto porque o enfermeiro que atua no PSF tem incorporada à sua função primária de assistente de saúde uma demanda de atribuições decorrentes do novo modelo de atendimento desenvolvido no PSF tais como: atividades educativas de prevenção de doenças e promoção da saúde; interação entre os demais profissionais que atuam no PSF e comunidade, além de questões administrativas de atendimento populacional.</p> <p>Estas novas funções implicam na necessidade de um novo perfil de enfermeiro que seja capaz de gerenciar todas as ações desenvolvidas em prol do serviço de saúde através de atitudes éticas e de comprometimento.</p>
<p>André e Ciampone (2008)</p>	<p>Descreve as competências do gestor de Unidade Básica de Saúde apontando as principais dificuldades no desenvolvimento de ações de qualidade. Para os autores, o trabalho realizado pelo gerente de UBS é tolhido, inicialmente, pelo próprio Sistema que propõe um modelo de gestão arcaico. Mais ainda, no desenvolvimento no trabalho gerencial emergem situações para as quais o gerente não possui condições ou autonomia para resolver devido à falta de recursos financeiros ou humanos. Aponta a necessidade do preparo formal para o exercício da função de gestor, uma das principais falhas dos sistemas de saúde.</p>
<p>Dias, Cunha e Amorim (2005)</p>	<p>Ressalta a atuação do enfermeiro como gerente de ações na coordenação de um PSF por possuir em sua formação e prática características propícias para a atuação gerencial.</p> <p>Como gerente de PFS compete ao enfermeiro conhecer as condições sociais e econômicas da comunidade, bem como sua condição de</p>

	<p>saúde a fim de direcionar o foco do trabalho a ser desenvolvido pelo PSF para a melhoria destas condições.</p> <p>O enfermeiro assume a função de gerente, por não haver entre os profissionais do PSF quem se disponha a realizar tal tarefa. Assim, a gerência acaba ficando a cargo do enfermeiro que busca por si e pelo desejo de melhorar sua prática a especialização na área de gestão.</p>
Pinheiro (2009)	<p>Atenta para as dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro de UBS em atuar como gerente.</p> <p>Afirma que o acúmulo de funções – assistenciais e gerenciais – pode contribuir para o mau funcionamento da mesma.</p> <p>Para o autor o trabalho do gerente compreende basicamente a análise e resolução dos problemas e tomada de decisões.</p> <p>Propõe que o enfermeiro-gerente dinamize sua prática em ações que lhe conceda maior autonomia e gere condições para atuar com eficiência em suas funções.</p> <p>Sugere também a busca de aperfeiçoamento na área através de cursos de especialização. Salienta a importância do Sistema Municipal de Saúde em atuar em regime de colaboração direta com a USB e com o enfermeiro-gerente.</p>
Alves, Penna e Brito (2004)	<p>Apresenta a nova realidade vivenciada pelos enfermeiros de UBS diante nova da perspectiva de atendimento pretendida pelo SUS com a descentralização e municipalização dos serviços de saúde – o exercício da função gerencial.</p> <p>O enfermeiro atua como gerente tendo por base apenas o conhecimento adquirido em sua formação básica, o que seria insuficiente para enfrentar os desafios de planejar as ações da UBS articuladas com as metas do sistema de saúde e as necessidades da comunidade atendida.</p> <p>Apontam a precariedade dos cursos de capacitação ministrados aos gerentes, bem como dos processos de seleção para o cargo que não</p>

	<p>privilegiam as competências precisas para o exercício da função. Afirmam, porém, que o enfermeiro assimila melhor os valores gerenciais pretendidos por ser profissional da área e, por isso, manter vínculos afetivos e ideológicos com a organização de saúde.</p>
<p>Lico, Ferreira, Martins e Mendes (2004)</p>	<p>Relata a importância da capacitação do gerente de UBS para o alcance das metas de atendimento do Sistema de Saúde.</p> <p>Segundo os autores, compete ao gerente assumir a liderança da equipe da Unidade planejando e coordenando as ações de trabalho tendo em vista as necessidades da própria Unidade, da comunidade local dentro do programa de saúde.</p> <p>De tal forma, a capacidade gerencial dos profissionais que atuam como gerente de UBS está aquém da nova concepção de atenção básica tornando necessário o aperfeiçoamento contínuo destes profissionais.</p>
<p>Villas Bôas, Araújo e Timóteo (2006)</p>	<p>Apresentam a necessidade de o enfermeiro desenvolver novas competências que articulem sua função gerencial ao fazer pedagógico, uma vez compreendida como ação educativa o trabalho de gestão por ele realizado.</p> <p>Ao enfermeiro gestor cabe relacionar o cuidar com o fazer gerencial. Os autores ressaltam a complexidade do trabalho de gestão de saúde e referendam a enfermagem à função gerencial. Enfatiza a necessidade de um gerente de UBS com perfil adequado às atribuições que lhe competem a fim de propiciar maior qualidade dos serviços de saúde, uma vez que o aperfeiçoamento profissional eleva o nível do atendimento.</p> <p>Apontam ainda, a necessidade de ampliar o campo de trabalho da UBS delimitado, por vezes, pelos problemas específicos de enfermagem. Esta prática impede a ação educativa tanto na comunidade quanto no interior da Unidade.</p>
<p>Benito, Becker, Duarte e Leite</p>	<p>Identificam as competências necessárias ao gerenciamento das ações do Programa Saúde da Família.</p>

(2005)	<p>O enfermeiro gerente da assistência de enfermagem é responsável pelo trabalho de toda a equipe tendo ele a tarefa de organizar o trabalho e delegar atribuições, bem como inovar as ações desenvolvidas pela equipe.</p> <p>A competência gerencial, conforme os autores, englobaria nove subcompetências assim definidas: técnicas, cognitivas, sociais/políticas, didático/pedagógicas, metodológicas, de liderança e empresariais.</p>
Fernandes, Machado, Anschau (2006)	<p>Analisa o trabalho gerencial realizado nas UBS's , segundo o modelo de Atenção Básica, buscando traçar o perfil do gerente em suas competências, atribuições e habilidades. Para os autores, o profissional que atua na gerência da Unidade desempenha papel fundamental para o atendimento prestado uma que é responsável pela organização e articulação das atividades desenvolvidas. De tal forma, o gerente deve possuir, entre outras características, a capacidade de liderança, organização, planejamento e autonomia esta última concedida pelo Sistema de Saúde. Os autores apresentam ainda as principais dificuldades encontradas no exercício da função e identificam profissionais com especialização em enfermagem no cargo gerencial.</p>
Fernandes, Barros, Silva, Nóbrega, Ferreira e Silva (2010)	<p>Identifica o gerente como mediador das ações assistenciais desenvolvidas pelos profissionais de uma Unidade, conferindo à gerência a principal ferramenta para a efetivação da nova política de saúde implantada pelo SUS. Os autores analisam o trabalho gerencial realizado pelo enfermeiro dentro das Unidades, profissional mais requisitado para o exercício do cargo. Discriminam as principais competências requeridas ao gerente e buscam traçar o perfil deste profissional.</p>
Vanderlei e Almeida (2007)	<p>Analisa a prática gerencial dos gerentes de UBS's, identificando o enfermeiro como profissional no cargo. Os autores relacionam entre as funções gerenciais do enfermeiro-gerente a tomada de decisões e organização das ações da Unidade; orientar o trabalho realizado pelos agentes além de coordenara as reuniões da equipe da Unidade.</p>

	Reconhece a gerência como instrumento de destaque para as ações assistenciais determinadas pelo SUS e PSF.
Neto e Sampaio (2004)	Analisa o trabalho de gerenciamento das UBS's sob a perspectiva da ESF descrevendo o processo através do qual o enfermeiro veio a assumir o posto de gerente da Unidade. Apresenta os principais desafios e as maiores facilidades encontradas por este profissional no decorrer de seu trabalho. Conforme Neto e Sampaio (2004) é necessário o estabelecimento de um processo seletivo para a escolha do profissional que irá exercer o cargo de gerente da Unidade. Destaca a importância de se traçar um perfil gerencial que identifique as competências adequadas a este profissional.

A análise das variáveis de interesse demonstra o interesse dos autores a cerca da importância da atuação gerencial para o bom funcionamento de uma Unidade Básica de Saúde. A gerência é considerada por 38% da amostra fundamental para o sucesso do trabalho realizado na UBS e para o desenvolvimento das metas propostas pelo SUS. A maioria dos autores reconhece que o novo modelo de assistência gerado pelo SUS é determinante de uma nova estrutura organizacional do serviço de saúde que se encerra na necessidade da atuação de um profissional da UBS que gerencie as ações da Unidade assegurando a qualidade do atendimento prestado.

“O PSF incorpora e reafirma os princípios do SUS - universalização do acesso, descentralização da gestão, integralidade e equidade da atenção e participação da comunidade, demonstrando potencial para contribuir na construção de um modelo de saúde resolutivo e integral em municípios de pequeno e médio porte.” (DIAS; CUNHA; AMORIM, 2005, p.513)

Desta forma interessou a 84,6% dos autores definirem as competências específicas do gerente da Unidade a fim de traçar um perfil de gerenciamento, “os componentes necessários às competências envolvem o conhecimento, o “saber” adquirido; as atitudes, que são ligadas à personalidade; e as habilidades, o “saber fazer”, isto é, o saber fazer colocado em prática, portanto a competência de mobilizar recursos.” (FERNANDES; MACHADO; ANSCHAU, 2006, p.1541)

Este estudo revelou, além da relevância do gerenciamento das ações da UBS, que a função de gerente da Unidade compete ao enfermeiro que enfrenta o desafio de conciliar as

atribuições decorrentes da gerência à sua função assistencial. Há a indicação de que “ao enfermeiro do PSF cabem atividades de supervisão, treinamento e controle da equipe e atividades consideradas de cunho gerencial”. (BENITO E BECKER, 2007, p.312).

Dentre os autores da amostra, 84,6% apontam o enfermeiro como gerente da UBS e em 15,2% não se define claramente o profissional atuante na gerência, porém, devido às características apresentadas fica subentendida a figura do enfermeiro. (ANDRÉ; CIAMPONE, 2008; LICO, FERREIRA; MARTINS; MENDES, 2004).

A gerência é apontada pela maioria dos autores como fator indicativo da qualidade do serviço prestado pela UBS conferindo destaque à atuação do gerente e das competências profissionais que este deve possuir. Conforme Fernandes, Machado e Anschau, 2006:

[...] A capacidade de gerenciar uma equipe de saúde e atender as perspectivas dos usuários requer um profissional equilibrado, que consiga superar as limitações que o serviço apresenta e que, além de prestar assistência baseada nos princípios do SUS, consiga lidar com o déficit de pessoal, de materiais, de recursos, bem como com a demanda cada vez maior de usuários. (FERNANDES; MACHADO; ANSCHAU, 2006, p.1542).

Percebe-se na amostra que os autores buscam traçar o perfil do gerente da UBS, definindo características e competências específicas para o exercício gerencial. Verifica-se, então, que apesar de incorporar à sua prática assistencial as atribuições da gestão o enfermeiro não se encontra preparado para enfrentar os desafios que se apresentam nesta nova atribuição. Das dificuldades encontradas pelo enfermeiro são citados em menor escala pelos autores, além do despreparo formal, a ausência de um modelo de gestão sistematizado; a falta de autonomia do enfermeiro em conduzir as ações; o acúmulo de funções (assistencial e gerencial) e a falta de colaboração do Sistema Municipal de Saúde.

Quanto ao preparo formal, 61% indicam a urgência da formação/capacitação contínua do gerente da UBS dentro das competências do perfil gerencial, a fim de desenvolver no enfermeiro novas habilidades profissionais para sua atuação na Unidade. Os autores evidenciam o descaso do Sistema de Saúde em oferecer a formação adequada ao enfermeiro em nível gerencial, que busca por si próprio a especialização em sua área de atuação (15,2%),

em face das exigências do sistema vigente e das demandas de saúde da população, considera-se que o município repense a capacitação dos atuais gerentes, bem como,

a formação de futuros profissionais que venham a assumir o cargo.(ALVES; PENNA; BRITO, 2004)

É encontrada na amostra uma citação da necessidade de uma reformulação curricular do curso de Enfermagem que proponha a inclusão de uma disciplina específica para a função gerencial.

Apesar de não possuir em sua formação primária a especialização em gestão de UBS o enfermeiro é apontado por 15,2% das variáveis de interesse como o profissional que melhor se adéqua à função de gerente. Mais ainda, nenhum autor faz oposição à atuação do enfermeiro como gerente, nem há indicação para que outro profissional da saúde ou de qualquer setor administrativo viesse exercer o cargo. O que demonstra uma concordância de que o gerente da UBS deve ser o enfermeiro.

A amostra aponta segundo Dias, Cunha e Amorim, 2005 que o enfermeiro assume a função gerencial da Unidade utilizando seu conhecimento assistencial de saúde e administração adquirido em sua formação básica,

Frente às diversidades nos avanços e recuos do modo de gerenciar equipes, programas e sistemas, o Enfermeiro/a apresenta ampla e profunda percepção das necessidades de garantia de acesso universal e da qualidade da assistência. Isso assegura uma bagagem de conhecimentos gerenciais que valoriza a decisão democrática, o trabalho em equipe e a posição das lideranças comunitárias.

(DIAS;CUNHA.AMORIM, 2005, p.518)

A análise do **QUADRO**, composto por 13 artigos (100%) que totalizam esta amostra indica em 84% das variáveis, onze artigos, as competências necessárias ao gerenciamento das ações da UBS, co-relacionadas ao trabalho de enfermeiro. O gerente é apontado como o líder da equipe da Unidade (15%), responsável pela coordenação das atividades e delegação de tarefas; ainda segundo DIAS; CUNHA; AMORIM (2005), conhecer a comunidade local da área de cobertura em seus aspectos de saúde e condições sociais constitui competência básica do enfermeiro gerente.

Um estudo integrante da revisão bibliográfica relata a ambiguidade da função gerencial desempenhada pelo enfermeiro na UBS dada a inexistência de suas atribuições que acabam por se confundir com outras funções produtivas. Ressalta entre as competências necessárias ao enfermeiro gestor a capacidade de gerenciar recursos humanos e a competência

interpessoal. Aponta mais uma vez a importância de se repensar a formação básica do enfermeiro em níveis gerenciais.

Para a construção desse perfil profissional, há necessidade de o ensino fortalecer parcerias entre ensino e serviço, no sentido de dar sustentação à formação gerencial do enfermeiro numa perspectiva transformadora, e buscar novos cenários para a formação, como as USFs. Para isso é imprescindível o papel do docente como facilitador no processo ensino-aprendizagem e articulador na integração da teoria com a prática, em que o enfermeiro do serviço compartilha com ambos suas necessidades e desafios. (Weirich; Munari; Mishima; Bezerra, 2009.)

Este mesmo estudo aponta as atividades gerenciais consideradas mais relevantes pelos enfermeiros gerentes e as principais dificuldades por ele encontradas em sua prática cotidiana sendo assim definidas:

- Principais atividades: planejamento e avaliação das ações a serem desenvolvidas na UBS; competência interpessoal; delegação de tarefas e articulação com a Secretaria de Saúde.

- Principais dificuldades: deficiência de insumos e equipamentos; falta de autonomia para tomada de decisões; falha na comunicação com os demais setores do Sistema de Saúde; falta de atendimento especializado para a comunidade; ausência de um Plano de Carreiras, cargos e Salários que defina a função do gerente de UBS.

Considerando ainda os estudos da amostra encontram-se dois artigos (15,2%) nos quais os autores fazem referência ao trabalho de gestão de saúde como fazer pedagógico assemelhando o exercício gerencial a uma prática educativa; acrescentando esta capacidade ao conjunto de competências do gerente

Encerrando o quadro de competências do gerente da UBS, BENITO; BECKER; DUARTE; LEITE, 2005 definem nove subcompetências para o exercício gerencial: técnicas, cognitivas, sociais/políticas, didático/pedagógicas, metodológicas, de liderança e empresariais.

Em conformidade com os artigos utilizados na revisão deste estudo percebe-se que o papel do enfermeiro na UBS é fundamental para a qualidade do atendimento prestado à comunidade. Encontra-se também presente nos artigos da amostra a necessidade de se preparar o enfermeiro para atuar como gerente definindo, através de um perfil gerencial do Sistema de Saúde, as competências cabíveis ao exercício desta função.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do novo modelo de atendimento que hoje se impõe ao serviço de saúde nacional, em função da Atenção Primária, faz-se necessária a adoção de medidas estratégicas que promovam o sucesso deste empreendimento.

As Unidades Básicas de Saúde constituem instrumento qualitativo desta proposta política de prestação de serviços de saúde que, apesar de alicerçada em uma base sólida de metas e objetivos seguros, apresenta uma falha significativa em sua estrutura organizacional: o gerenciamento das ações estratégicas da Unidade e na inexistência de um modelo de Gestão que sirva como Referencial para a saúde garantindo o alinhamento das ações. Esta falha se apresenta na ausência de um embasamento legal que determine as competências do gerente da UBS e, mais ainda na definição do profissional a ocupar a função gerencial na Unidade. Por aproximar-se mais do perfil de gerenciamento, o enfermeiro assume esta função mesmo sem o reconhecimento do cargo.

No entanto, apesar de exercer com considerável segurança e competência a gerência de uma Unidade, o enfermeiro carece de uma especialização/capacitação que lhe confira a formação necessária para este trabalho. De tal maneira, de posse dos conhecimentos gerenciais adequados à sua função o enfermeiro pode ser capaz de conciliar suas atribuições de cunho assistenciais ao gerenciamento das ações sem que nenhuma das duas funções seja prejudicada.

O trabalho do gerente é fundamental para a qualidade do trabalho da UBS uma vez que a ele compete articular as ações da Unidade com as diretrizes do serviço de saúde municipal às necessidades da comunidade atendida, que compõem a tríade Unidade-município- comunidade. Assim, torna-se primordial a estruturação da função do enfermeiro como gerente da UBS dentro de um contexto legal que defina claramente suas atribuições que não podem ser acumuladas com as funções assistenciais, pois ambas as funções tem seu grau de complexidade que deve ser considerado para a boa qualidade assistencial proposta pela Estratégia Saúde da Família.

Como é demonstrado, pelo resultado obtido neste estudo, o enfermeiro gerente da assistência de enfermagem é responsável pelo trabalho de toda a equipe e em tal

responsabilidade insere-se a tarefa de organizar o trabalho e delegar atribuições, bem como inovar as ações desenvolvidas pela equipe, o que constitui um trabalho gerencial.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, C. A questão das competências na área da saúde: um convite à reflexão.

ALVES, M.; PENNA, C.M.M.; BRITO J.M. Perfil dos gerentes de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.57, n.4: p. 414-416, jul/ago 2004.

ANDRÉ, A.M.; CIAMPONE, M.H. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. **Revista Escola de Enfermagem USP**,v. 41,P. 835-850,2007.

BENITO G.A.V. *et al.* Conhecimento gerencial requerido do enfermeiro no Programa Saúde da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.58,n.6:p.635-40, nov/dez 2005.

BENITO G.A.V.; BECKER, L.C.; Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.60, n.3: p.312-316, mai/jun 2007.

BEYEA, Suzanne C.; NICCOLL, Leslie H.; Writing an Integrative Review. *Aorn Journal*.v.67,n.4,p.877-880,abr.1998.

BRASIL, Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Sistema Único de Saúde. Brasília (DF): MS/CONASS; 2007.

BRASIL, Ministério da Saúde. Departamento de Atenção Básica. Política nacional de atenção básica. Brasília: Ministério da Saúde; 2006.

CALIRI, Maria Helena Larcher; MARZIALE, Maria Helena Palucci. A prática de enfermagem baseada em evidências: conceitos e informações disponíveis online. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v.8, n.4, p.103-104, ago.2000.

CORDEIRO, Alexander Magno. *et al.* Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista Col. Bras. Cir.*, v. 34, n. 6, 2007. p. 428-431. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcbc/v34n6/11.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2009.

CRUZ, Diná de Almeida Lopes Monteiro; PIMENTA, Cibele Andrucio de Mattos. Prática baseada em evidências, aplicada ao raciocínio diagnóstico. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v.3, n.13, p.415-422, mai./ jun. 2005.

DIAS, M.A.E.; CUNHA, FT.S.; AMORIM, W.M. Estratégias gerenciais na implantação do Programa Saúde da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.58, n.5:p. 513-518, set/out 2005.

DOMENICO, Edvane Birelo Lopes; IDE, Cilene Aparecida Costardi. Enfermagem baseada em evidências: princípios e aplicabilidades. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v.11, n.1, p.115-118, jan./ fev. 2003

FERNANDES, L.C.L; MACHADO, R.Z.;ASCHAU,G.O. **Ciência & Saúde Coletiva**, v, 14, n.1: p.1541-1552, 2009.

FERNANDES, M.C. *et al.* Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. . **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.58, n.5:p. 513-518, set/out 2005.

GALVÃO, Cristina Maria; SAWADA, Namie Okino; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática de enfermagem. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v.12, n.3, p.549-556, mai./ jun.2004.

GALVÃO, Maria Cristina.; SAWADA, Namie Okino.; MENDES, Amélia Costa. A busca das melhores evidências. *Revista Escola Enfermagem USP*, v. 37, n. 4, 2003. p. 43-50. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v37n4/05.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2009.

IMPLANTAÇÃO do plano diretor da atenção primária à saúde: Redes de Atenção à Saúde/Escola de Saúde Pública de Estado de Minas Gerais- Belo Horizonte: ESPMG, oficina 07, p. 34. 2009.

LICO, F.M.C. *et al.* Percepção de gerentes sobre o papel gerencial em unidades básicas de saúde após capacitação na região sul da cidade de São Paulo.**Saúde e Sociedade**, v.14, n.1:p.78-90, jan/abr 2005.

MENDES, Karina Dal Sasso,CAMPOS, Renata Cristina de, GALVÃO, Cristina Maria. Revisão Integrativa: Método de Pesquisa para a Incorporação de Evidências na Saúde e na Enfermagem. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, 2008 Out-Dez; 17(4): 758-64.

MINAS GERAIS, SES.GESTORES de Unidades Básicas de Saúde e Práticas de Gestão – Retrato Censitário de Minas Gerais. Observatório de Recursos Humanos em Saúde-Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. 2009.

Mundo da saúde. 1999 Mai-jun; 23 (3) : 185-6.

NETO, F.R.G.X.; SAMPAIO, J. J.C. Processo de ascensão ao cargo e as facilidades e dificuldades no gerenciamento do território na Estratégia Saúde da Família. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.61, n.1: p. 36-45, jan/fev 2008.

PASSOS, J.P.; CIOSAK, S.I. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em unidade básica de saúde. **Revista Escola de Enfermagem USP**,v. 40, n.4:p.464-468,2006.

PASSOS, Joanir Pereira and CIOSAK, Suely Itsuko. **A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde**. *Rev. esc. enferm. USP* [online]. 2006, vol.40, n.4, pp. 464-468. ISSN 0080-6234.

PINHEIRO, A.L.S. Gerência de Enfermagem em Unidades Básicas: a informação como instrumento para a tomada de decisão. **Revista APS**, v. 12, n. 3, p. 262-270, jul./set. 2009.

SAMPAIO, Rosana F.; MANCINI, M C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, v. 11, n. 1, jan./ fev. 2007. p. 84-89. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rbfis/v11n1/12.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2009.

SOARES, Bernardo Garcia de Oliveira. Prática de enfermagem baseada em evidências. In: BORK, Anna Margherita Toldi. *Enfermagem baseada em evidência*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005. Cap. 1, p. 3-12.

VANDERLEI, M. I. G.; ALMEIDA, M. C. P. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.63, n.1: p. 11-15, jan/fev 2010.

Villa TCS. *Enfermeira nos serviços de saúde pública do Estado de São Paulo (1967-1983)*. [Tese] Ribeirão Preto (SP): Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto/USP;1992

VILLAS BÔAS, L. M. F. M. ; ARAÚJO, M.B.S.; TIMÓTEO, R.P.S. A prática gerencial do enfermeiro no PSF na perspectiva da sua ação pedagógica educativa: uma breve reflexão. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.13,n.4: p. 1355-1360, 2008.

WITTEMORE, Robin. **Combining Evidence In Nursing Research: Methods Implications**. *Nursing Research*, v.54, n.1, p.56-62, jan./ fev.2005.

XIMENES NETO, Francisco Rosemiro Guimarães and SAMPAIO, José Jackson Coelho. **Gerentes do território na Estratégia Saúde da Família: análise e perfil de necessidades de qualificação**. *Rev. bras. enferm.* [online]. 2007, vol.60, n.6, pp. 687-695. ISSN 0034-7167.

APÊNDICE

INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS:

1. Profissão do autor:

Enfermeiro () Médico () Odontólogo () outros. Se outros especificar_____

1. Área de atuação do autor:

() Saúde coletiva () Hospitalar () Gestão de serviços de saúde () Docência () outros.

Se outros especificar_____

1. País de origem do autor

Brasil () Espanha () Chile () Peru () Argentina () outros.

Se outros especificar_____

1. Qualificação profissional:

() Especialização () mestrado () doutorado () pós doutorado () outros

Se outros especificar_____

1. Fonte de publicação:

Scielo Lilacs () BDENF

1. Ano de Publicação

() 2004 () 2005 () 2006 () 2007 () 2008 () 2009, 2010.

1. Periódico

Caderno de Saúde Pública Revista de Saúde coletiva Revista Latino Americana de Enfermagem REME Outros.

1. Tipo de Publicação:

artigo tese dissertações

1. Delineamento:

Estudo quantitativo Estudo qualitativo

1. variável de interesse :

Descrever: