

FACULDADE NOVA ESPERANÇA DE MOSSORÓ- FACENE/RN
GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

PAULA PETRONILIA REBOUÇAS

**ANÁLISE DO PERFIL DOS GERENTES DAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

Mossoró-RN

2020

PAULA PETRONILIA REBOUÇAS

**ANÁLISE DO PERFIL DOS GERENTES DAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

Monografia apresentada a Faculdade Nova Esperança de Mossoró como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Enfermagem.

Orientadora: Prof^ª. Ma. Cindy Damaris Gomes Lira.

Mossoró-RN

2020

R292a Rebouças, Paula Petronilia.

Análise do perfil dos gerentes das unidades básicas de saúde: uma revisão integrativa. / Paula Petronilia Rebouças. – Mossoró, 2020.
34f.

Orientadora: Prof. Ma. Cindy Damaris Gomes Lira.
Monografia (Graduação em Enfermagem) – Faculdade Nova Esperança de Mossoró.

1. Gestão em saúde. 2. Atenção básica. 3. Enfermagem. 4. Gestor de saúde. I. Lira, Cindy Damaris Gomes. II. Título.

CDU 658:614.2

PAULA PETRONILIA REBOUÇAS

**ANÁLISE DO PERFIL DOS GERENTES DAS UNIDADES BÁSICAS DE
SAÚDE: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

Monografia apresentado pela aluna Paula Petronilia Rebouças do Curso de Bacharelado em Enfermagem, tendo obtido o conceito de _____, conforme a apreciação da Banca Examinadora constituída pelos professores.

Aprovada em: ___ / ___ / ___

BANCA EXAMINADORA

Cindy Damaris Gomes Lira

Profª Ma. Cindy Damaris Gomes Lira

(FACENE/RN)

Orientadora

Joseline Pereira Lima

ProfªMa. Joseline Pereira Lima

(FACENE/RN)

Membro

Evilamilton Gomes de Paula

Profª Me. Evilamilton Gomes de Paula

(FACENE/RN)

Membro

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui foi uma jornada de vitórias e derrotas, tropeços e muito aprendizado. Por isso agradeço primeiramente a Deus pela dádiva da vida, por todas as coisas boas e más que me aconteceram no decorrer dessa jornada, pois acredito que cada uma delas, ao seu modo, me fizeram mais forte.

Agradeço a minha família que são o alicerce da minha vida: meus pais Francisco e Antônia, por toda educação, carinho e amor dado sem esperar receber nada em troca; a minha filha Alice que é a minha fortaleza e a minha maior motivação para seguir em frente; as minhas irmãs Pammylla, Sarah e Sonnally, a meu irmão Marquinhos que amo incondicionalmente; as minhas tias Lucia, Damiana e Daniela que sempre me trataram como filha e me ajudaram a chegar até aqui; ao meu amor, Tiago pelos momentos de descontrações no decorrer desses últimos momentos da faculdade em meio a pandemia, por sempre me ouvir, me apoiar e me aconselhar no que fosse preciso.

Agradeço pela minha família FACENE que o Senhor colocou em meu caminho. Algumas delas me inspiraram, me ajudaram, me desafiaram e me encorajaram a ser cada dia melhor. São muitos os nomes para colocar aqui, mas dentre eles ao meu amigo Airton que não me permitiu desistir; a Juliana, Georgia, Euclaudio, Junya, Luana, Alcimara, Lidiane, Aninha, Magna, Eliane, Ritinha, Deymisson e Adriano, amigos que fizeram parte dessa jornada da faculdade e levarei para a vida; a Leida, Antoniel, Cindy, Adna, Geovana, Lorryny, Lucas e Katia, pelas tarde de monitoria nos laboratórios que compartilhamos como muitas risadas e aprendizado; aos professores (as) Sibebe, Lorryne, Lívia, Fabíola, Ítala, Thibério, Thiago, Giselle, Janaína, Andréa, Rúbia, Ana Beatriz, Tatiana, Edilson, dentre outros, que se tornaram amigos e pessoas as quais admiro e respeito; por último e não menos importante a minha turma de enfermagem 2020.1, com a qual compartilhei bons momentos e outros nem tantos, mas que superamos tudo juntos, não só dificuldades acadêmicas mas também pessoais e que não importa quanto tempo se passe, cada um de vocês sempre terão um lugarzinho todo especial no meu coração.

Sou grata a minha a orientadora Cindy Damaris, que todos os elogios não seriam o suficiente para descreve- lá, sem sua ajuda eu não teria conseguido e aos Professores que compõem a banca examinadora Joseline Pereira e Evilamilton Gomes que foram primordiais para a conclusão desse trabalho.

RESUMO

O processo gerenciar do sistema de saúde deixou de ser centralizado e passou por um processo de descentralização dos serviços de saúde dando mais autonomia aos municípios. Onde este profissional no contexto da atenção básica tem atribuições importantes que incluem a organização, planejamento e coordenação do processo de trabalho em saúde. Diante disso, essa pesquisa tem como objetivo geral: Analisar evidências científicas sobre o perfil dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde, bem como os objetivos específicos: analisar a formação profissional dos gerentes e analisar existência de capacitação da função gerencial na UBS. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo e bibliográfico com abordagem qualitativa, onde é fundamentada em uma revisão integrativa. Foram realizadas buscas eletrônicas nas bases de dados, via Biblioteca Virtual em Saúde(BVS), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), MEDLINE (Literatura Internacional em Ciências da Saúde), BDNF (Bases de Dados de Enfermagem) e SCIELO (Scientific Electronic Library Onlin), desenvolvidas em três fases. Para a obtenção dos resultados foram utilizados trabalhos, literaturas já existentes de autores que já abordaram a temática de alguma maneira. As literaturas trouxeram em seus estudos que o perfil dos gestores locais é constituído de profissionais de nível superior e que em sua maioria por enfermeiros. Conclui que o objetivo do presente trabalho foi alcançado, mostrando pesquisas voltadas aos gestores de saúde, mas perceptível quanto a necessidade de expansão de estudos pesquisas relacionadas aos perfis dos gerentes.

Descritores:Gestão em Saúde. Atenção Básica. Enfermagem. Gestor de Saúde.

ABSTRACT

The process of managing the health system has ceased to be centralized and has undergone a process of decentralization of health services, giving municipalities more autonomy. Where this professional in the context of primary care has important duties that include the organization, planning and coordination of the health work process. Therefore, this research has the general objective: To analyze scientific evidence on the profile of the managers of the Basic Health Units, as well as the specific objectives: to analyze the professional training of managers and to analyze the existence of qualification of the managerial function in the UBS. It is a descriptive and bibliographic research with a qualitative approach, where it is based on an integrative review. Electronic searches were carried out in the databases, via the Virtual Health Library (VHL), LILACS (Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences), MEDLINE (International Literature in Health Sciences), BDENF (Nursing Databases) and SCIELO (Scientific Electronic Library Online), developed in three phases. To obtain the results, works, existing literature by authors who have already addressed the theme in some way were used. Literatures have shown in their studies that the profile of local managers is made up of higher education professionals and that most of them are nurses. It concludes that the objective of the present work was achieved, showing research aimed at health managers, but noticeable as to the need to expand research studies related to the profiles of managers.

Keywords:Health Management. Basic Attention. Nursing. Health Manager.

LISTA DE TABELA

TABELA 1- Especificações dos artigos utilizados na revisão integrativa	19
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	05
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO	05
1.2 JUSTIFICATIVA	08
1.3 HIPOTESE	08
1.4 OBJETIVOS	09
1.4.1 Objetivo Geral	09
1.4.2 Objetivos Específicos	09
2 REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 A FUNÇÃO GERENCIAL NO PROCESSO DE TRABALHO DA ENFERMAGEM	10
2.2 A REPRESENTAÇÃO DO GERENTE NA ATENÇÃO BÁSICA	12
3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS	16
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
4.1 A CARACTERIZAÇÃO DO GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE ...	23
4.2 A EDUCAÇÃO CONTINUADA PARA GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE: UMA FERRAMENTA DE PROMOÇÃO À SAÚDE	24
4.3 O ENFERMEIRO COMO GESTOR ATUANTE NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) é o termo usado internacionalmente, se trata de uma estratégia voltada para responder de forma regionalizada, contínua e sistematizada aos principais problemas de saúde da população, seja para um indivíduo ou para um grupo, integrando ações preventivas e curativas. Por sua vez, no Brasil “a APS incorpora os princípios da Reforma Sanitária, levando o Sistema Único de Saúde (SUS) a adotar a designação Atenção Básica à Saúde (ABS) para enfatizar a reorientação do modelo assistencial, a partir de um sistema universal e integrado de atenção à saúde” (BRASIL, 2012c).

A portaria de nº 2.436/2017, que aprovou a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) e estabeleceu a revisão das diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do SUS, passou a considerar os termos Atenção Básica - AB e Atenção Primária à Saúde - APS, como termos equivalentes, associando ambos os princípios e as diretrizes (BRASIL, 2017).

Garantir a qualidade da atenção e gestão manifesta-se atualmente como um dos principais desafios do Sistema Único de Saúde (SUS) onde tem o dever de compreender os princípios da integralidade, universalidade, equidade e participação social (BRASIL, 2012a).

O Ministério da Saúde prioriza a prática da gestão pública baseado em ações de controle e avaliação dos processos, da estrutura e dos resultados. São muitos os esforços realizados para o estabelecimento de iniciativas que permitem a qualidade dos serviços de saúde ofertados à sociedade brasileira, estimulando a amplificação do acesso qualificado nos diversos contextos existentes no Brasil. Destaca-se o Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ) que objetiva garantir que a Atenção Primária à Saúde (APS) seja a porta de acesso preferencial para o sistema de saúde (BRASIL, 2012b).

A porta de entrada ao sistema de saúde é a atenção básica, sendo a partir desse atendimento que o cliente será encaminhado a serviços de maior complexidade da saúde, como: hospitais e clínicas especializadas. O paciente é encaminhado para outra localidade que ofereça o atendimento no qual o gestor local

do SUS não disponibiliza do serviço que o usuário precisa, sendo assim, o sistema público de saúde funciona como forma referenciada (IBAÑEZ et al., 2006).

A década de 90 trouxe importantes mudanças no arranjo da Atenção Básica de Saúde, devido à reestruturação da Política Nacional de Atenção Primária à Saúde, ao processo de descentralização e a ampliação do acesso à saúde, dando destaque a atenção primária à saúde (BRASIL, 2010).

A atenção básica conta com a atenção especializada, quando há a existência de risco e necessidades para o paciente. No Sistema Único de Saúde (SUS), para ter acesso à atenção especializada adota-se um protocolo de encaminhamento. Mensalmente são disponibilizadas vagas em forma de cotas para a assistência médica necessária. As especialidades contidas no SUS são: Anestesiologia, Cancerologia, Cancerologia Cirúrgica, Cirurgia Geral e Médica, Geriatria, Ginecologia e Obstetrícia; Patologia; Pediatria; Psiquiatria; Ortopedia; Radioterapia, Traumatologia, Neurologia e diversas outras especializações. Sendo a organização das solicitações em ordem de prioridade e datas de solicitação, competência do enfermeiro, bem como definidas demandas por números absolutos. Os exames de laboratório também necessitam de organização, priorização e marcação, sendo também tarefa para o enfermeiro promovê-las (BRASIL, 2016).

De acordo com Santos et al (2016), estudos sobre a atenção primária ou atenção básica a saúde, apontam para a necessidade de discussão e análise da gerência dos serviços nas unidades saúde, sabendo-se que estas são as unidades mais próximas da população e produtoras de uma grande demanda, sendo assim estas são consideradas a porta de entrada no sistema de saúde, onde os problemas podem ser identificados, priorizados e atendidos pela equipe de saúde, buscando sua resolutividade. Portanto, a gerência empregada pelos profissionais de saúde, inclusive enfermeiros, devidamente qualificados, podem contribuir com mudanças na busca por melhorias nos resultados no que se refere à prestação da saúde.

Fica notável que entre as responsabilidades do enfermeiro está todo gerenciamento do processo de previsão, seleção e controle de insumos, de materiais, desde um material simples de uso diário, a um formulário, e até aos materiais permanentes ou de uso específicos (MERCÊS, 2018).

Para a elaboração do seu trabalho o enfermeiro conta com uma série de ferramentas e instrumentos que podem fundamentar sua prática, que são, as teorias administrativas, o processo de trabalho, a ética no gerenciamento, os conhecimentos

sobre cultura e poder organizacional, qualidade de vida no trabalho, leis trabalhistas, saúde do trabalhador, gerenciamento e dimensionamento de pessoal, gerenciamento de recursos materiais, custos, recursos físicos, sistema de informação e processo decisório, e tem ainda a capacidade de negociação (CARVALHO, 2014).

Entre as funções que o enfermeiro gestor realiza no contexto de seu cargo em uma instituição de saúde, ganha destaque a liderança como ferramenta essencial. Pois o enfermeiro, além de gestor, deve possuir habilidades para a liderança, como, a flexibilidade, a capacidade de distinguir as necessidades do pessoal que supervisiona e, principalmente, a motivação dos seus colaboradores, utilizando ao máximo as aptidões individuais de cada um, sem explorá-los (PEREIRA, 2015; RUTHES, 2007).

O gerente, cargo criado pela Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) de 2017, tem o papel de garantir o planejamento em saúde, a gestão e organização do processo de trabalho, coordenação das ações no território e integração das Unidades Básicas de Saúde (UBS) com outros serviços (BRASIL, 2017).

Diante disso, ficou constatado que as principais dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros em relação à liderança são: insegurança, comunicação ineficaz, resolução de conflitos, dificuldades na organização do trabalho dos outros profissionais, na tomada de decisão, falta de experiência, a tomada de decisões da administração e equipe médica e em acatar de fato o papel de líder no sistema de saúde (PEREIRA, 2015).

De acordo com a PNAB/2017 o gerente da atenção primária deve ser um profissional de nível superior, preferencialmente com experiência em Atenção Primária à Saúde, que atue com carga horária semanal de 40 horas e que não seja integrante das equipes vinculadas à Unidade de Saúde da Família (USF) em que exercer a função de Gerente de Atenção Primária (BRASIL, 2017).

Diante disso, a competência gerencial no setor saúde é o elemento-chave na solução dos problemas existentes nas unidades de saúde, desta forma para esta pesquisa é necessário se ter uma visão sobre o perfil dos profissionais atuantes na gestão direta das UBS. Surgindo o seguinte questionamento: Qual o perfil dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde?

1.2 JUSTIFICATIVA

Sabe-se que o gerente tem o papel de garantir o planejamento em saúde, a gestão e organização do processo de trabalho que esteja inserido, onde por meio da coordenação das ações no território e da integração das UBS com outros serviços faça com que a assistência seja prestada com qualidade a população.

Segundo Moscovici (2001); os gestores devem visar a execução de ações que contribuam para o desenvolvimento e organização da sociedade, além de ser um facilitador dos processos de trabalho para que através de uma gestão flexível e de programa de desenvolvimento da população reflita nos resultados gerados, alcançados.

Diante disso, alguns municípios na tentativa de qualificar o profissional gestor ofertaram treinamento e capacitações para os profissionais que ocupavam ou que iriam o cargo de gerente nas UBS. Ao passar por estágios nas UBS, pode-se perceber in loco, a importância do papel desempenhado por esse profissional e o quanto este pode ser complexo e desafiador, exigindo habilidades e competência destes, o que me despertou a curiosidade para conhecer o perfil dos profissionais que exercem tal função.

Portanto, a competência gerenciar no setor da saúde é o elemento chave na solução dos problemas existentes nas unidades de saúde, desta forma, este estudo permitirá o reconhecimento do perfil desses profissionais das suas competências e habilidades. Gerando dados importantes para o serviço de saúde, município e a academia fomentando novos estudos ou de base para criar novas estratégias de acordo com o perfil do seu público alvo que será possível com essa pesquisa.

1.3 HIPÓTESE

Dentre as características do profissional da gerência estar a liderança, esse por sua vez, é um determinante do seu perfil individual, considerada um processo de influência interpessoal. Além disso, a comunicação é de extrema importância para que sirva para a consecução de um ou diversos objetos (SENAC, 1997). Por outro lado, tem-se a resiliência que atrela ao perfil do gerente, onde está diretamente relacionada ao sucesso e da adaptação social (PINHEIRO, 2004).

Acredita-se que os gerentes das Unidades Básicas de Saúde apresentam formação de nível superior estabelecido pela Política de Atenção Básica, bem como o perfil necessário para liderar uma equipe.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Analisar evidências científicas sobre o perfil dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analisar a formação profissional dos gerentes;
- Analisar existência de capacitação da função gerencial na UBS.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A FUNÇÃO GERENCIAL NO PROCESSO DE TRABALHO DA ENFERMAGEM

As condições sociais impostas à população são pontos que acarretam a necessidade de procurar os serviços de saúde, pois quanto mais os membros das famílias executam atividades/trabalho fora do lar, menos tempo terão para desempenhar o autocuidado. Com isso, manifesta-se a necessidade de buscar os cuidados institucionalizados, onde nesse espaço estará inserido o profissional da saúde, entre eles os de enfermagem que representa 70% da mão de obra. Assim, encontrando o processo de trabalho no contexto cuidar (LUNARDI et al., 2010).

A enfermagem desde início, especificadamente a partir do século XIX, é caracterizada pela divisão do processo de trabalho, configurando os diversos agentes da enfermagem. Sendo assim, este processo de trabalho acompanha dois aspectos importantes e marcantes na área, são eles: a disciplina e a hierarquia (PEDUZZI; ANSELMINI, 2002).

O gerenciamento em enfermagem é composto por objeto, objetivo, finalidade, instrumentos e meios próprios que acontecem na inter-relação dos diversos agentes da equipe de enfermagem e multidisciplinar. Compete ao enfermeiro articular saberes para discorrer melhorias na prática do cuidado nos serviços de saúde (FELLI, 2010; SANTOS et al., 2013).

A principal atuação da gerência de UBS é na organização do trabalho e na gestão de recursos humanos, onde não é uma atividade simplesmente funcional (FELLI, 2010).

Na enfermagem, a gerência motiva ações nas relações, interações e associações entre as pessoas como seres humanos complexos, compostas por equipes de enfermagem e saúde com competências, aptidões, e potências gerenciais próprias ou dependentes às atividades profissionais dos profissionais enfermeiros (ERDMANN, 2008).

Dentre as recomendações para melhores práticas gerenciais estão voltadas para o processo de acadêmicos de enfermagem onde se percebe a necessidade de dar oportunidade aos estudantes para que compreendam na teoria, descubram e

vivenciem na prática as possibilidades de articulação entre gerência e cuidado na prática profissional como enfermeiro (SANTOS et al., 2013).

Em relação ao processo de trabalho no contexto saúde, vê-se a existência de uma identidade de processo, onde são desempenhados por diversos agentes. Sendo assim, a enfermagem não fica de fora, pois contém processos de trabalho importantes para exercer da função, são eles: Assistir, administrar, ensinar, pesquisar e participar politicamente (GONÇALVES1992).

No que diz respeito ao processo de trabalho administrar ou gerenciar dentro da enfermagem, entende-se os agentes como objetos do cuidar, bem como os recursos empregados ao processo assistir em enfermagem. Por esse motivo que muitos profissionais inerentes à enfermagem consideram que o processo de administrar deve ser diminuído (SPÍNDOLA; SANTOS, 2005), assim não atribuindo a importância necessária, pois os próprios profissionais enfermeiros se preocupam em sua grande maioria em cuidar.

Sabe-se que o processo de cuidar requer coordenação do trabalho como todo, garantindo não só o assistir como também a gerência do processo de enfermagem, conseqüentemente ressaltando a finalidade do processo administrar (HAUSMANN, 2006).

Ainda se destaca a importância do processo de enfermagem, essa ferramenta metodológica e assistencial para o processo de trabalho gerencial, já que contribui na atenção à saúde populacional, para a documentação dos cuidados prestados e proporcionando visibilidade, reconhecimento profissional e valorização (GONÇALVES, 2016).

Vale ressaltar que o profissional enfermeiro estar diretamente ligado ao processo gerenciar, pois este é o único profissional que domina ou deve dominar os métodos empregados ao processo de trabalho de administrar, que são eles: a tomada de decisão, o planejamento, auditoria em saúde e a supervisão. Frente a isso, o profissional enfermeiro se torna capaz de promover condições necessárias para que o processo de cuidar seja eficiente e eficaz, onde por sua vez é o produto essencial do processo de trabalho de administrar em enfermagem (SANNA, 2007).

Os enfermeiros vivenciam desafios na implantação e implementação do Processo de Enfermagem em seu cotidiano, pois recebem uma enorme demanda de trabalho no processo gerencial que os fazem sentirem-se sobrecarregados, os

tornando profissionais mais afastados e mais ausentes na assistência(SPIRI, 2013; THOFEHRN et al., 2015).

Para Jonas (2011) as instituições da área da saúde sejam elas quais forem, devem ter a responsabilidade de promover e desenvolver nos profissionais enfermeiros o perfil gerencial, com isso, pode-se garantir uma prática gerencial firmada em bases científicas, assim contribuindo para execução das atividades destes profissionais mais seguras frente a administração do processo de trabalho em equipe. De maneira a agregar qualidades a assistência prestada a população, além da própria satisfação profissional.

As literaturas reforçam que os profissionais de enfermagem de nível superior precisam buscar continuamente conhecimentos que venham sustentar a sua atuação gerencial nos setores da saúde, visando adequação significativa do processo de trabalho. Ressaltando que o modelo da gestão é constituído pela gestão por competência, onde essa por sua vez permite ao desenvolvimento profissional individualizado uma melhoria significativa para que vise o crescimento do profissional como também da instituição prestadora de serviços (WIRICH, 2009).

Diante disso, requer no período de formação dos profissionais da saúde que estes ultrapassem o desafio de transpor o que se é determinado pelas Diretrizes Curriculares, de maneira a superar o domínio teórico-prático estabelecido pelo mercado de trabalho onde serão inseridos, entendendo que a construção de um profissional crítico-reflexivo é de extrema necessidade, onde estes estejam sintonizados com as rápidas mudanças que a sociedade contemporânea passa (SILVA, 2012).

2.2 A REPRESENTAÇÃO DO GERENTE NA ATENÇÃO BÁSICA

A Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017 orienta a inserção do gerente no contexto da Atenção Básica como forma de contribuir para aprimoramento e qualificação no processo de trabalho, assim fortalecendo o trabalho dos profissionais de saúde das equipes para com a população adstrita nas Unidades Básicas de Saúde. Diante disso, compreende-se por gerente de Atenção Básica um profissional que possua qualificação, especificadamente com nível superior, além de desenvolver organização, coordenação e integração das ações, onde com este perfil

possa garantir no processo de planejamento em saúde, assim atendendo as necessidades expostas pela população do território (BRASIL, 2017).

A atuação no profissional enfermeiro como gerente no processo de administrar é regulamentada pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) e no Decreto nº 94.406/87, onde estabelece no artigo 8º que este profissional tem como atribuições: o processo de planejamento, coordenação, organização e realização das avaliações dos serviços de enfermagem (BRASIL, 1987).

Além disso, o próprio COFEN traz na resolução 194 sobre a oficialização da participação do profissional enfermeiro no processo gerenciar, assim, podendo este atuar em qualquer esfera, sejam em instituições privadas ou públicas (BRASIL, 1997).

A liderança é de grande importância para o desenvolvimento das mudanças propostas no município sabendo-se que ela tem potencial para direcionar o processo de trabalho das equipes de saúde na APS, portanto, observa-se na realidade atual, a atuação dos profissionais enfermeiros na assistência, e como supervisores das UAPS, assumindo a posição de líderes das equipes (FARAH,2017).

Na prática do gerenciamento, o enfermeiro, como coordenador e articulador do processo de cuidar, utiliza as bases ideológicas e teóricas de administração tradicional e a prática de gerenciamento de recursos. Sendo assim as ferramentas gerenciais de grande valia, já que contribuem na organização e avaliação dos serviços de saúde/enfermagem e, conseqüentemente colabora para a melhoria da qualidade da atenção à saúde ofertada a população (VALE,2011; CARVALHO, 2014).

Dentro da Estratégia Saúde da Família (ESF), assume um papel gerencial, onde propõe e delega tarefas a equipe. Tendo assim, papel de impulsionar o trabalho em equipe, gerenciando a assistência do serviço de saúde, coordenando e administrando os colaboradores. O enfermeiro gerente necessita desenvolver sua liderança, trabalhar em equipe, elaborar estratégias direcionadas para a administração e compreender os funcionários/equipe, objetivando ser um coordenador voltado para a humanização e criando ações de forma ética, digna e segura para todos os envolvidos (OLIVEIRA et al., 2012).

A gerência exige ainda do enfermeiro uma atenção maior para as tarefas que são de caráter de liderança, coordenação e direção, onde tais capacidades fazem com que os profissionais explorem um maior conhecimento, para que se tenha

capacidade de responder às demandas profissionais, organizacionais e pessoais do gerenciamento (GIROTI et al., 2008).

A função de coordenação acaba colocando o enfermeiro algumas das vezes exposto a alguns problemas, com a sua equipe quanto coma empresa. Portanto, no surgimento de algum obstáculo, é necessário se ter um conhecimento específico sobre o ocorrido, conhecer o diagnóstico populacional e situacional/administrativo, e propor as melhores soluções para a clientela, comunidade, empresa e funcionários (SOARES et al., 2013).

Portanto, para que o enfermeiro tome uma decisão justa, é importante que exista a comunicação entre o gerente e sua equipe, conseguindo dessa maneira ajuda e novas opiniões, esta relação interpessoal com o grupo é de grande importância até para o desempenho profissional do mesmo. Sendo assim, a postura do enfermeiro junto a sua equipe intervém ainda na obtenção de bons resultados (BROCA; FERREIRA, 2015).

É necessário reconstruir os modelos de gestão e com isto que estão surgindo cada vez mais novas abordagens gerenciais, dentre eles a participativa e os programas de qualidade. Esses por sua vez, estabelecem a descentralização das decisões e aproximação elementos da equipe de trabalho, assim contribuindo que haja discussões e aperfeiçoamentos para melhoramento do processo de trabalho (FERNANDES et al., 2003).

De fato, deve-se considerar que o processo de gerenciamento ocorre de forma desestruturada, assim requerendo mudanças importantes que visem acima de tudo melhorias na atuação dos cargos de gerência, capacitando-os desde do início de sua graduação. Dessa forma, contribuirá para diminuição de falhas quando assumirem tal cargo/função (SILVA, 2012).

Vale ressaltar que os problemas existentes em relação à gestão de pessoas são classificados de natureza gerencial, no entanto, não se pode deixar de lado que os próprios gerentes das unidades públicas de saúde que tenham pouca ou até mesmo nenhuma autonomia de resolve-los (DUARTE; BOTAZZO, 2009).

O papel a ser desempenhado pela gerência vai muito além de descrever dados ou de apenas servir de ligação entre o gestor e a comunidade assistida. Sabe-se que é essencial a realização criteriosa da análise dos dados, relacionar fatores a serem trabalhando juntos a comunidade local e como os interesses, no intuito de elencar estratégias que resultem soluções para as problemáticas que

forem identificadas no setor que ocorre o processo de administração (FERNANDES; MACHADO; ANSCHAU, 2009).

Vale a ressalva da importância da comunicação no desenvolver da gerência, seja essa comunicação de forma interpessoal ou até mesmo Inter profissional pois faz partir do processo de trabalho. Assim, compreende que não basta somente atentar na organização do serviço prestado ou nas ações desenvolvidas, porém visar a construção social dos sujeitos, população de práticas particulares (FRACCOLLI; MAEDA, 2000).

Para Kurcgant (2005), traz que o processo de administrar recursos tem se tornado um problema, preocupação para o setor público, pois pelo fato de determinadas restrições de verbas, conseguintemente fazendo com que aconteça um controle rigoroso de consumo de materiais, bem como dos custos.

Por fim, é observado em estudos que as maiores dificuldades enfrentadas pelos profissionais com o cargo de gerente, estão a estrutura do local, o acúmulo de atividades burocráticas, bem como excesso de atribuições desempenhadas por este profissional. Com isso, acarreta problemas no processo de trabalho da equipe, surgindo estresse no ambiente de trabalho ou até mesmo conflitos (FERNANDES; MACHADO; ANSCHAU, 2009).

3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

A presente pesquisa é de caráter descritivo e bibliográfico com abordagem qualitativa, onde é fundamentada em uma revisão integrativa sobre o perfil dos gerentes das unidades básicas de saúde, utilizando artigos científicos publicados nas bases de dados eletrônicas entre os anos de 2010 a 2020, além de algumas legislações vigentes.

A revisão integrativa reúne pesquisas já existentes sobre uma temática em questão, seja experimentais e não-experimentais, depois fundamenta em produção científica, com isso permite a combinação de dados, incluindo um processo rigoroso (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

Cogita-se que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2003).

Para o embasamento teórico do trabalho tem-se utilizado a pesquisa bibliográfica, desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. É bem verdade que em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza (GIL, 2016).

A pesquisa de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc, até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito, ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas quer gravadas. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Este estudo consiste em uma revisão integrativa que traz à discussão o perfil dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde. Conforme o método utilizado, a pesquisa divide-se em etapas: (1) estabelecimento da temática, seleção da hipótese e dos objetivos da revisão, (2) seleção dos artigos com a aplicabilidade de critérios de inclusão e exclusão, (3) determinação das informações que serão extraídas dos artigos escolhidos, (4) análise crítica dos estudos incluídos, (5) interpretação e

discussão dos artigos escolhidos, por fim, (6) apresentação da revisão (SOUZA; SILVA; CARVALHO, 2010).

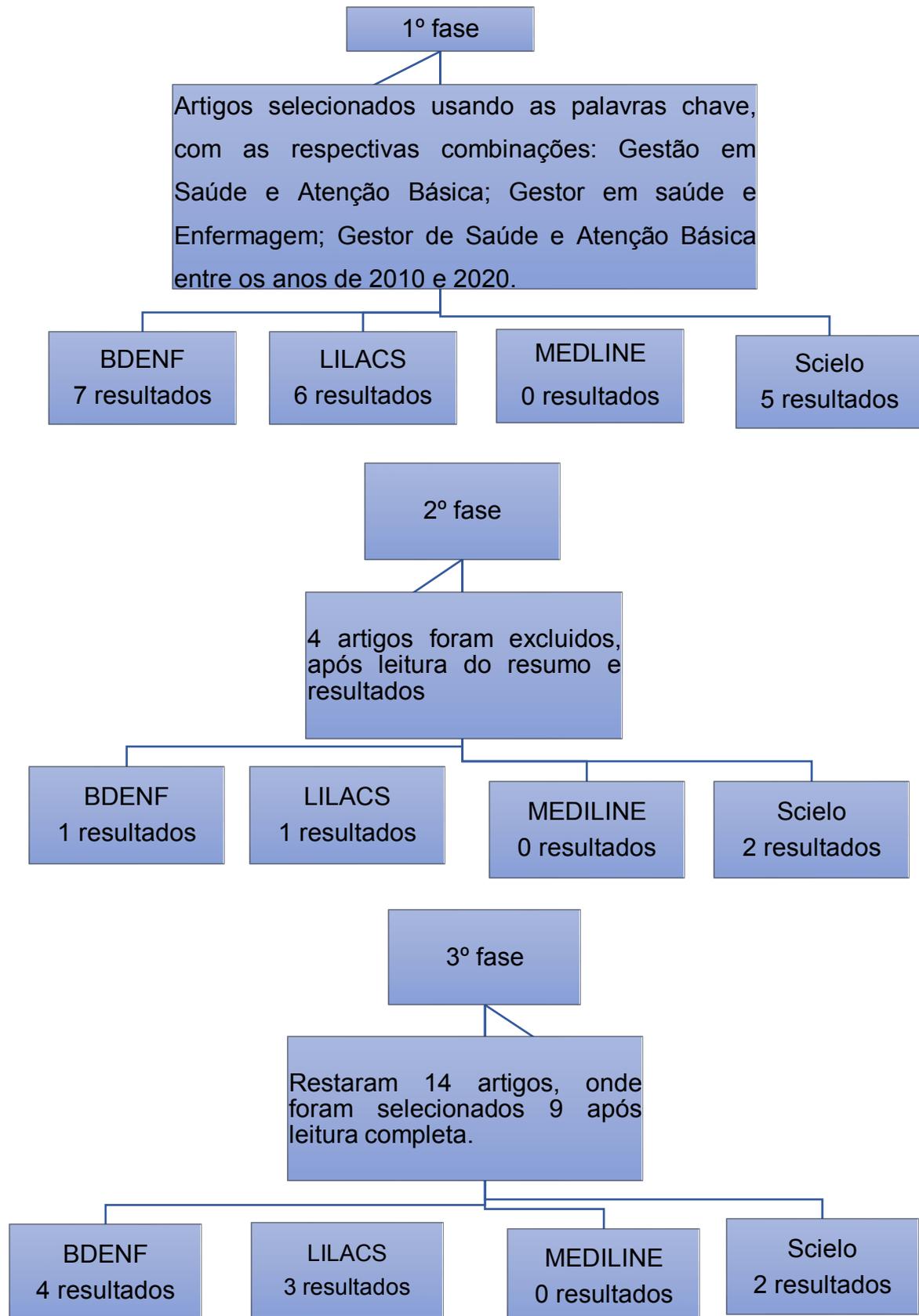
Para alcançar o escopo desse estudo foram realizadas buscas eletrônicas nas bases de dados, via Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), MEDLINE (Literatura Internacional em Ciências da Saúde), BDENF (Bases de Dados de Enfermagem) e SCIELO (Scientific Electronic Library Onlin), utilizando palavras-chave com as respectivas combinações: Gestão em Saúde AND Atenção Básica; Gestor em saúde AND Enfermagem; Gestor de Saúde AND Atenção Básica. Tais palavras constituíram descritores estabelecidos a partir de consulta aos Descritores em Ciências da Saúde – DeCS.

Os artigos analisados tiveram como questão norteadora “Qual o perfil dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde?”, modo que se encaixassem nos critérios de inclusão e exclusão.

Como critérios de inclusão foram utilizados: artigo sem texto completos publicados em periódicos indexados nas bases de dados supracitadas, disponíveis no idioma Português, com abordagem do perfil dos gerentes das Unidades Básicas de Saúde e que datas sem a publicação nos últimos 10 anos. Como critérios de exclusão: artigos repetidos nas bases de dados, editoriais, cartas ao editor, revisões e manuais.

A seleção de artigo foi desenvolvida em três fases, na 1° (primeira) fase o número de artigos potencialmente relevantes para a pesquisa foi de 18 (0 no MEDLINE, 6 no LILACS, 7 no BDENF e 5 no Scielo). Já na 2° (segunda), entre os 18 artigos selecionados após a leitura dos resumos e resultados, 4 foram excluídos por não atenderem aos critérios de inclusão. Por fim, na 3° (terceira) fase foi realizada uma nova filtragem, além da leitura completa dos artigos, onde 5 foram excluídos, restando 9 artigos que se adequaram em todos os critérios de inclusão exigidos pelo trabalho.

Fluxograma 1 – Filtragem dos artigos nas bases de dados selecionadas



Fonte: Elaboração da autora.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com vistas a intensificar a obtenção e análise dos dados, utilizou-se de um instrumento construído e validado por Ursi e Galvão (2006), adaptado para as peculiaridades desta temática. O instrumento apresenta diversas informações, porém não se fez uso de todos os recursos. Descreveram-se os achados em quadro sinóptico nas seguintes variáveis: identificação do artigo por título/autores/anos de publicação, base de dados/periódico, população estudada/abrangência do estudo, resultados e considerações.

Tabela 1- Especificações dos artigos utilizados na revisão integrativa

Título/autores/anos de publicação	Base de dados/periódico	População estudada/abrangência do estudo	Resultados e considerações.
Perfil dos gerentes da Atenção Primária: uma revisão integrativa/ Caroline CechinelPeiter, Maria Eduarda Pereira Caminha, Walter Ferreira de Oliveira/ 2017	LILACS/ Revista de Saúde Pública do Paraná	Artigos publicados em todos os idiomas, de 2006 a 2015, resultando em 14 estudos.	Observou-se o predomínio do enfermeiro como gestor local de saúde/ A gestão de tais serviços de saúde é essencial para a qualificação da rede de assistência no SUS.
A percepção do gestor sobre a organização da Atenção Básica à Saúde da criança/ Josiane Chore Ferreira, Ana Paula Pereira Fernandes, Claudia de Souza, Daniele de Oliveira Bicudo, Verônica de Azevedo Mazza/2010	BDENF/CogitareEnferm	Cinco gestores atuantes na Secretaria de Saúde de um município da Região Metropolitana de Curitiba e	Observa-se que existe esforço por parte dos gestores locais em organizar a atenção à saúde de forma a atender às necessidades de saúde

		<p>analisados pela técnica de análise temática.</p>	<p>das crianças, porém, ainda há dificuldades na articulação entre os diferentes serviços de saúde.</p>
<p>Funções administrativas na gestão local da Atenção Básica em Saúde/Tarcísio Laerte Gontijo, Ricardo Bezerra Cavalcante, Anna Gabryela de Sousa Duarte, Paola Karol Martins Lima/ 2017</p>	<p>BDEF/ RevEnferm UFPE online</p>	<p>21 gestores, sendo seis gerentes de distritos sanitários e 15 gerentes de Unidades Básicas de Saúde.</p>	<p>Este estudo leva a uma reflexão sobre o trabalho de gerentes locais de saúde na Atenção Básica e suas práticas gerenciais, em busca de efetivação e melhorias nas intervenções em saúde.</p>
<p>Experiências dos enfermeiros com o trabalho de gestão em saúde no estado da Paraíba/Anne Jaquelyne Roque Barrêto, Lenilde Duarte de Sá, Cesar Cavalcanti da Silva, Sérgio Ribeiro dos Santos, Gisetti Corina Gomes Brandão/2010</p>	<p>BDEF/Texto Contexto Enferm</p>	<p>Colaboraram sete enfermeiros que atuavam como gestores em municípios da Paraíba/Brasil.</p>	<p>Os enfermeiros, embora tenham recebido em sua formação conhecimentos na linha taylorista, mostram-se sensíveis ao planejamento de ações sob conceitos como vigilância em saúde, revelando potencial para</p>

			mudanças.
Competência de gestores de Unidades Básicas de Saúde/Flávia Henrique/ 2017	BDENF	Dados secundários obtidos principalmente através do Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde demonstram que no Brasil há gestores em 6% dos estabelecimentos em geral e 13% das UBSs.	O resultado encontrado está contemplado na literatura. Por fim, faz-se necessário, por parte do Ministério da Saúde e das secretarias estaduais ou municipais de saúde.
Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas/Adriana Maria André Maria Helena TrenchCiamponell Odete SantelleIII/ 2013	LILACS/ Rev Saúde Pública	Estudo prospectivo com dez gestores de unidades de saúde e dez especialistas da área de saúde de São Paulo, SP, em 2010.	Foram identificados os principais fatores que estão impulsionando o gerenciamento das unidades básicas de saúde, como as mudanças nos modelos de gestão.
Atividades gerenciais do enfermeiro no monitoramento das visitas domiciliares do Agente Comunitário de Saúde/ Graziela Regina Machado de Souza Ribeiro, Bianca Carvalho da Graça, Vagner Ferreira do Nascimento, Thalise Yuri Hattori, Josué Souza	LILACS/Arq. Ciênc. Saúde	14 enfermeiros atuantes na Estratégia Saúde da Família de município de médio porte de Mato Grosso.	Políticas públicas que visem apoiar as práticas cotidianas, promovam as atualizações multiprofissionais e

<p>Gleriano, Ana Cláudia Pereira Terças-Trettel/ 2018</p>			<p>possibilitem que processo de trabalho de atenção básica seja de qualidade e possa impactar na qualidade de vida das populações adstritas.</p>
<p>Percepções de gestores municipais sobre ações de promoção da saúde: em foco os agentes comunitários de saúde/Lislaine Aparecida Fracolli, Maria Fernanda Pereira Gomes, Anna Luiza de Fátima Pinho Lins Gryscek/ 2014</p>	<p>SciELO/Saúde Soc</p>	<p>Foram sujeitos da pesquisa os secretários municipais de saúde.</p>	<p>Os gestores municipais de saúde desempenham um papel fundamental para a efetivação da competência de promoção da saúde pelo agente comunitário de saúde e pela equipe de Saúde da Família.</p>
<p>A gestão do trabalho na estratégia saúde da família: (des)potencialidades no cotidiano do trabalho em saúde/Heletícia Scabelo Galavote, Túlio Batista Franco, Paula de Souza Silva Freitas, Eliane de Fátima Almeida Lima, Ana Cláudia Pinheiro Garcia, Maria Angélica Carvalho Andrade, Rita de Cássia Duarte Lima/ 2016</p>	<p>SciELO/Saúde Soc.</p>	<p>Foram entrevistados 72 gestores, por meio de entrevista semiestruturada com base em um roteiro guia, em 36 municípios.</p>	<p>O maior desafio na ativação da potência para a ação do trabalhador consiste na inovação por meio de novos modos de produzir a gestão do trabalho, com base na cogestão com espaços dialógicos de tomada de decisão que</p>

			tenham a potência de disparar novas formas de vida no gestor e no trabalhador, através da democratização da tomada de decisão.
--	--	--	--

Fonte: Elaboração da autora.

Diante do quadro anterior, a síntese dos artigos resultou em três categorias analíticas: “A caracterização do gestor da unidade básica de saúde”, “A educação continuada para gestor da Unidade Básica de Saúde: uma ferramenta de promoção à saúde” e “O enfermeiro como gestor atuante nas unidades básicas de saúde”.

4.1 A CARACTERIZAÇÃO DO GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE

O cargo de gestor deve ser visto como algo sério e que estes devem agir com responsabilidade social e ética, buscando uma visão abrangente com comunicação efetiva. Além de visar a resolutividades de conflitos, saber negociar desenvolver suas equipes, agir com liderança, possuir competência para trabalhar com planos, ações que tragam resultados (ANDRÉ; CIAMPONEII; SANTELLEIII, 2013).

Uma pesquisa realizada com público de 21 gerentes em níveis institucionais diferentes, mostraram que 71, 4% eram administradores de Unidades Básicas de Saúde, além de corresponderem 38,6% de sua maioria serem profissionais enfermeiros na ocupação do cargo de gerência e que o sexo feminino sobressaio com 71, 4% de atuação(GONTIJO et al., 2017).Já o estudo de Henrique (2017) trouxe que no município de Criciúma, todos os gerentes da atenção primária eram compostos por profissionais enfermeiros.

Em outro estudo, também traz a caracterização dos gerentes entrevistado, que trouxe a formação dos gerentes ser composta por profissionais da área da saúde, inclusive a enfermagem, citada pela pesquisa. Além disso, a atuação como

funcionário público eram entre dois a 15 anos, mostrando dados importantes para o perfil dos gerentes (FERREIRA et al., 2010).

Os dados estatísticos apresentados nas literaturas acima mostram pontos essenciais que contribuem para saber o perfil dos gerentes de saúde, além ressaltar o quanto a enfermagem tem ocupado cargos importantes nas instituições de saúde, contribuindo cada vez mais na inserção destes profissionais na parte administrativa.

A gerência desenvolve funções administrativas, como: planejar metas, supervisionar/acompanhar ações e planos, deve ter avaliações contínuas, já que muitas não são priorizadas, conseqüentemente ficam pendentes. Vale ressaltar que a secretaria municipal de saúde é responsável por definir as metas que a gerência local deve buscar cumprir com êxito (GONTIJO et al., 2017).

O gestor deve buscar o controle do processo de trabalho através da inovação dos processos inerentes a gerência, já que por meio deles poderá atingir resultados bastantes satisfatórios com os serviços de saúde ofertados pela instituição na produção oriunda a consultas e procedimentos realizados (GALAVOTE et al., 2016).

É perceptível a necessidade de liderança que os gestores necessitam, no mínimo, para que possam desenvolver sua função de maneira adequada e eficaz. Entender a sua responsabilidade quanto a compor uma equipe de saúde, no intuito de garantir uma assistência de qualidade a população. Já que nos serviços requer uma assistência resolutiva que é um ponto negativo muito encontrado nos serviços de saúde, deixando muitas as vezes de lado assistência preventiva.

4.2 A EDUCAÇÃO CONTINUADA PARA GESTOR DA UNIDADE BÁSICA DE SAÚDE: UMA FERRAMENTA DE PROMOÇÃO À SAÚDE

Os gestores a nível de saúde relataram em estudo feito por Fracolli, Gomes e Gryscek (2014) que as ações de Promoção a Saúde eram restritas no sentido de concepções, quando se buscava saber se as ações de Promoção a Saúde eram articuladas justamente com Política Nacional de Promoção a Saúde (PNPS).

Galavote et.al. (2016) traz em seu estudo sobre a gestão do trabalho na estratégia saúde da família que os gestores relatam sobre a caracterização de comprometimento no processo de trabalho dos profissionais, que é um ponto indispensável para que ocorra a condução e possam ter a resolução das ações de atenção à saúde.

Diante disso, torna-se fundamental que o gestor possa identificar sua equipe, na busca de conhecer o trabalho a qual sua equipe vem desenvolvendo ao longo de sua administração, principalmente no contexto das Unidades Básicas de Saúde que é a porta de entrada da população, conseqüentemente necessita que a equipe de saúde esteja amplamente preparada para a oferta de serviços.

A literatura traz que os espaços de reuniões das equipes possibilitam discussões pertinentes a ações dissolvidas pela equipe, além de planejamento de educações em saúde que visem preparar os profissionais de saúde para uma assistência eficaz, assim os gestores precisam saber o que esperar da sua equipe em relação as ações de saúde e que resultados elas podem contribuir na promoção da saúde da comunidade. Diante disso, os gestores precisam compreender que a promoção em saúde é uma forma potencialmente grande para a população ser mobilizada, já que pode fortalecer e colaborar para os indicadores de saúde. (FRACOLLI; GOMES; GRYSCHKEK, 2014).

Para Andréi, Ciamponeii e Santelleiii (2013) a educação continuada ofertada/disponibilizada aos profissionais de saúde é uma proposta eficaz para cooperar nos serviços, oferecer cursos e educação a distância com conteúdo informativo. Outra proposta é dar aos gestores oportunidades que os valorizem, como: avaliações periódicas de desempenho da gerência.

É visto nos serviços de saúde a busca da promoção da saúde e que os gestores, em sua maioria, tentam desempenhar sua função de maneira responsável e ética. Buscam através da administração não só ofertar serviços de saúde, mas tornar sua equipe preparada para atuação por meios de educação permanente em saúde, muitas as vezes esta educação não ser desenvolvida de maneira adequada.

4.3 O ENFERMEIRO COMO GESTOR ATUANTE NAS UNIDADES BÁSICAS DE SAÚDE

O estudo feito por Barrêto et. al. (2010), trouxe que os profissionais enfermeiros, público alvo do estudo, relataram a própria concepção em relação a gestão, destacando a autonomia e qualificação como pontos positivos no processo de tomada de decisão. Além disso, o estudo mostrou que os enfermeiros afirmaram que o gestor em sua função requer compromisso com o trabalho, na perspectiva de

ofertar aos usuários um cuidado adequado, buscando resolver as problemáticas locais.

Faz necessário que os profissionais de saúde possam refletir sobre a gestão, seja ela no tocante municipal ou mesmo em instituições específicas de atuação administrativa, aos enfermeiros em especial, esses busquem realização avaliativa de sua função como gestor. Já que em maioria estes profissionais ocupam cargos de gestão, como no âmbito municipal, principalmente em instituições de Unidades Básicas de Saúde.

Diante disso, os profissionais enfermeiros só passam a ter valorização através da capacidade de gerencia, quando conseguem desenvolver sua função com resolutividade, assim surgiu o reconhecimento em todos os níveis gerenciais presentes no próprio Sistema Único de Saúde (SUS), (BARRÊTO et al., 2010).

É comum encontrar falhas na prestação de serviço a saúde, isso faz com que a própria população avalie de forma negativa sobre os serviços dos profissionais de enfermagem e através dela que os gestores locais tomam conhecimento da prestação de serviço ofertado. Os próprios profissionais da enfermagem vivenciam críticas da sua assistência na sua rotina de trabalho, conseqüentemente isso resulta na busca suporte da gestão local, na tentativa de resolver problemas existentes, mas que é este suporte tido como falta(RIBEIRO et al., 2018).

Sabe-se que a comunidade é fundamental nas avaliações da gestão, pois é a população que faz uso dos serviços prestados pelas instituições de saúde e é o público assistido pelo serviço que apontam lacunas existentes. Isto, reflete também ao serviço prestado pela equipe de enfermagem, já que são os profissionais em maior número nas instituições de saúde, além do fato de estarem em contato com a população.

Entre as dificuldades apresentadas pelos profissionais enfermeiros como gestores estão relacionadas ao aspecto financeiro como um ponto para descontentamento destes profissionais, além da qualidade dos recursos humanos ofertados. Vale ressaltar que a problemática da mudança de profissionais de saúde na esfera municipal dificulta em sua maioria a prestação de serviço aos usuários, causando fragilidade no serviço como também no vínculo entre a equipe e comunidade assistida, vistos dentro do processo de trabalho oriundos com os princípios do Sistema único de Saúde (BARRÊTO et al., 2010).

É observado constantemente a ocorrência do rodízio de profissionais de saúde em instituições públicas decorrentes muitas as vezes devido as questões políticas, que de certa maneira contribuem em inúmeros momentos em desordem na oferta de serviços de saúde a população, conseqüentemente refletindo em lacunas na assistência.

A literatura traz que existem lacunas nos estudos em objetivar o processo de gestão local de saúde, tendo em vista a crescente discussão sobre a valorização da atenção primária faz indagações sobre a gerência (PEITER; CAMINHA; OLIVEIRA, 2017).

Por fim, as literaturas apontam os profissionais enfermeiros são eficientes na ocupação do cargo da gerência, seja ele local, regional ou nacional. Isso mostra o quanto estes profissionais devem se atentar as possibilidades de atuação e se prepararem para a função gerencial, buscando qualificações e aperfeiçoamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada mostrou-se com grande importância para o meio científico, trazendo o perfil dos gestores no contexto dos serviços de saúde a nível de Atenção Básica no Brasil. Após a análise dos artigos selecionados para o estudo, foram organizadas três diferentes categorias discussões, sendo a primeira relacionada as características dos gestores de saúde, que trouxe pontos importantes ao observar que o cargo de gerência dos setores de saúde é ocupado, em sua maioria, por enfermeiros. E as demais categorias abordaram respectivamente a importância da educação continuada ao gestor; e a atuação do enfermeiro como gestor.

A hipótese foi confirmada, pois as literaturas mostraram em seus estudos que os gestores tinham uma formação superior completa, além das características fundamentais para o perfil de um gestor.

O objetivo do presente trabalho foi alcançado, mostrando pesquisas voltadas a temática da caracterização e atuação dos gestores de saúde. Porém, torna-se notório a necessidade de expansão de estudos relacionados a descrição dos perfis gerenciais, principalmente na área da enfermagem, já que são estes profissionais que ocupam maiores cargos de gerência dos serviços de saúde. Vale ressaltar que as literaturas confirmaram a hipótese da presente pesquisa.

No entanto, as literaturas mostraram o quanto a busca pela gerência é difícil, devidos aos inúmeros fatores que o próprio local impõe. Portanto, espera que os profissionais enfermeiros busquem ocupar cada vez cargos de gerência, no intuito de mostrar a capacidade da categoria de enfermagem na atuação do cargo de gestor.

REFERÊNCIAS

ANDRÉ, Adriana Maria; CIAMPONE, Maria Helena Trench; SANTELLE, Odete. Tendências de gerenciamento de unidades de saúde e de pessoas. **Rev Saúde Pública** ;2013. V.47, n°1, p:158-63. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/4842279/tendencias-de-gerenciamento-2013>> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

BARRÊTO, Anne Jaquelyne Roque; et. al. **Experiências dos enfermeiros com o trabalho de gestão em saúde no estado da PARAÍBA**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tce/v19n2/11.pdf>> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Auto avaliação para a Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica: AMAQ 2012**. Brasília: Ministério da Saúde, 2012a. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/autoavaliacao_melhoria_acesso_qualidade_amaq_2ed.pdf>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ): manual instrutivo 2012**. Brasília, 2012b.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Protocolos de Encaminhamento da Atenção Básica para a Atenção Especializada**. 2016. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/protocolos_atencao_basica_especializada_ginecologia_v_IV.pdf>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. **Política Nacional de Atenção Básica**. Brasília – DF 2012c.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria de Atenção à Saúde Departamento de Atenção Básica. **MEMÓRIAS DA SAÚDE DA FAMÍLIA NO BRASIL**. Brasília – DF, 2010.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portaria nº 2.436, de 21 de setembro de 2017**. Disponível em: <http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

Brasil. Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987. **Regulamenta a Lei nº 7.498 de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem e dá outras providências**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7498.htm>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

Brasil. **Resolução COFEN - 194, de 18 de fevereiro de 1997, Conselho Federal de Enfermagem**. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resoluo-cofen-1941997_4251.html>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

BROCA, Priscilla Valladares; FERREIRA, Márcia de Assunção. Processo de comunicação na equipe de enfermagem a fundamentado no diálogo entre Berlo e King. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro – RJ. 2015; v. 03, n. 19, p.467-474. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1414-81452015000300467&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

CARVALHO, Brígida Gimenez et al. Gerência de unidade básica de saúde em municípios de diferentes portes: perfil e instrumentos gerenciais utilizados. **Revista Escola de Enfermagem Usp**, São Paulo. 2014; v. 5, n. 48, p.907-914, 20. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v48n5/pt_0080-6234-reeusp-48-05-907.pdf>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

DUARTE, I.G., BOTAZZO C., **Gestão de pessoas nas Organizações Sociais de Saúde: algumas observações**. 2009; 11(45). 161-8. Disponível em: <<http://www.cqh.org.br/files/161-168-gest%C3%A3o%20de%20pessoas.pdf>> Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

ERDMANN, A.L., BACKES, D.S., MINUZZI, H. **Care management in nursing under the complexity view**. Online Braz J Nurs, 2008. Disponível em: <<http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/j.1676-4285.2008.1033/313>>. Acesso em: 20 de out. de 2019.

FARAH, Beatriz Francisco et al. Percepção de Enfermeiros Supervisores Sobre Liderança na Atenção Primária. **Revista Cuidarte**, Bucaramanga. 2017; v. 2, n. 8, p.1638-1655. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.15649/cuidarte.v8i2.398>>. Acesso em: 20 de out. de 2019.

FELLI, V.E.A, PEDUZZI, M.P. **O trabalho gerencial em enfermagem**. In: Kurcgant P, coordenadora. Gerenciamento em enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br>>. Acesso em: 20 de out. de 2019.

FERREIRA, Josiane Chore; et. al. A percepção do gestor sobre a organização da Atenção Básica à Saúde da criança. **CogitareEnferm**. 2010 Jan/Mar; 15(1):26-32. Disponível em: <<http://www.saude.ufpr.br/portal/gefased/wp-content/uploads/sites/6/2016/02/A-PERCEP%C3%87%C3%83O-DO-GESTOR-SOBRE-A-ORGANIZA%C3%87%C3%83O-DA-ATEN%C3%87%C3%83O-B%C3%81SICA-%C3%80-SA%C3%9ADE-DA-CRIAN%C3%87A.-Cogitare-Enfermagem-UFPR-2010.pdf>> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

FERNANDES, M.S. et al. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração. Ribeirão Preto (SP). **Revista Latino - americana de Enfermagem**. v.11, n. 02, p.161-7, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0104-11692003000200004&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 20 de Out de 2019.

FERNANDES, Léia Cristiane; MACHADO, RebelZambrano; ANSCHAU, Geovana Oliveira. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades

encontradas na atenção básica. **Ciência & Saúde Coletiva**, v.14, n. 01, p.1541-1552, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232009000800028>. Acesso em: 20 de out. de 2019.

FRACCOLLI, L.A; MAEDA, S.T. **A gerência nos serviços públicos de saúde: um relato de experiência**. Escola Enfermagem USP. 2000; v. 34, n. 02, p.213-217. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342000000200012&script=sci_abstract&lng=pt>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

FRACOLLI, Lislaine Aparecida; GOMES, Maria Fernanda Pereira; GRYSHECK, Anna Luiza de Fátima Pinho Lins. **Percepções de gestores municipais sobre ações de promoção da saúde: em foco os agentes comunitários de saúde**. Saúde Soc. São Paulo, 2014.v.23, n.3, p.919-927. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-12902014000300919> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

GALAVOTE, Heletícia Scabelo. **A gestão do trabalho na estratégia saúde da família: (des)potencialidades no cotidiano do trabalho em saúde**. Saúde Soc. São Paulo; 2016. v.25, n.4, p.988-1002. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902016000400988&script=sci_abstract&lng=pt> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo- SP: Editora Atlas, 2016. Pág 51/147.

GIROTI, Suellen Karina de Oliveira; NUNES, Elisabete de Fátima Polo de Almeida; RAMOS, Mara Lúcia Rocha. As práticas das enfermeiras de uma unidade de saúde da família de Londrina, e a relação com as atribuições do exercício profissional. **Semina: Ciências Biológicas e da Saúde**, Londrina-PR. 2008; v. 29, n. 1, p.9-26. Disponível em: M<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/seminario/article/view/3418>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

GONÇALVES, Marcília Rosana Críveli Bonacordi; SPIRI, Wilza Carla; ORTOLAN, Erika Veruska Paiva. Compreensão dos enfermeiros gerentes sobre o processo de enfermagem. **Ciências e Cuidado em Saúde**, Botucatu-sp. 2016; v. 02, n. 15, p.336-342. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-974833>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

GONÇALVES, R.B.M. **Práticas de saúde: processo de trabalho e necessidades**. São Paulo (SP): Centro de Formação dos Trabalhadores em Saúde da Secretaria Municipal de Saúde; 1992.

GONTIJO, Tarcísio Laerte; et. al. Funções administrativas na gestão local da atenção básica em saúde. **Revenferm UFPE online.**, Recife, 2017. V.11, nº12, p. 4980-8.2017. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bde-33755>> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

HAUSMANN, M., **Análise do processo de Trabalho gerencial do Enfermeiro em um hospital privado no município de São Paulo**: possibilidades para o gerenciamento do cuidado. São Paulo (SP): Escola de Enfermagem, USP; 2006. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7131/tde-03102006-102248/pt-br.php>>. Acesso em: 28 de Nov. de 2019.

HENRIQUE, Flávia. **Competência de gestores de Unidades Básicas de Saúde**. Rio de Janeiro; 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/185393>> > Acessado em: 09 de Maio de 2020.

IBAÑEZ, Nelson; et al. Avaliação do desempenho da atenção básica no Estado de São Paulo. **Ciência & Saúde Coletiva**, São Paulo – Sp. 2006; v. 03, n. 11, p.683-703. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232006000300016&script=sci_abstract&lng=pt>. Acessado em: 28 Nov. de 2019.

JONAS, Lucélia Terra; et al. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia saúde da Família: limites e possibilidades. **Rev. APS**. 2011; 14(1). Disponível em: <<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/14656>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

LUNARDI, Valéria Lerch; et. al. Processo de trabalho em enfermagem/saúde no Sistema Único de Saúde. **Enfermagem em Foco**. 2010; V. 1, n. 02, p.73-76. Disponível em: <<http://revista.cofen.gov.br/index.php/enfermagem/article/view/20>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MERCÊS, J.C.; SILVA, B.E.M.; OLIVEIRA, R.F.S. A importância do enfermeiro enquanto coordenador na equipe de estratégia de saúde da família. **Rev. Psicol Saúde e Debate**. 2018; v. 4, n. 03, p.72-83. Disponível em: <<http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/V4N3A7>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho**: reflexos e reflexões. Rio de Janeiro (RJ): José Olympio; p. 29., 2001.

OLIVEIRA, Francisco Erasmo Lima de; et al. A Gerência do Enfermeiro na Estratégia Saúde da Família. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**. Itaiçaca-ce. 2012; v. 4, n. 13, p.834-844. Disponível em: <<http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/4043>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

PEDUZZI, Marina, ANSELMINI, Maria Luiza. O processo de trabalho de enfermagem: a cisão entre planejamento e execução do cuidado. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília. 2002; v. 55, n. 4, p. 392-398. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672002000400006&script=sci_abstract&lng=pt>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

PEREIRA, L.A.; et al. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. **Rev pesquisa cuid fundam**. 2015; v.7, n. 01, p.1875-82. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bde-26700>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

PEITER, Caroline Cechinel; CAMINHA, Maria Eduarda Pereira; Oliveira, Walter Ferreira de. PERFIL DOS GERENTES DA ATENÇÃO PRIMÁRIA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA. ESPAÇO PARA A SAÚDE – **REVISTA DE SAÚDE PÚBLICA DO PARANÁ**. Londrina; 2017. V. 18 , n° 1, p. 165-173. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318870036_Perfil_dos_gerentes_da_Atencao_Primaria_uma_revisao_integrativa> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

PINHEIRO, D.P.N. **A resiliência em discussão**. Psicologia em estudo. 2004; v. 09, n. 01, p.67-75. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722004000100009&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

RIBEIRO, Graziela Regina Machado de Souza; et. al. Atividades gerenciais do enfermeiro no monitoramento das visitas domiciliares do agente comunitário de saúde. **Arq. Cienc. Saúde UNIPAR**, Umuarama; 2018. v. 22, n. 3, p. 179-185. Disponível em: <<https://www.revistas.unipar.br/index.php/saude/article/view/6559/0>> Acessado em: 09 de Maio de 2020.

RUTHES, R.M.; ICKO, C. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. **Rev gaúcha enferm**. 2007; V.24, n.04, p.570-575. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/3154>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

SANNA, Maria Cristina. Os processos de trabalho em Enfermagem. **Rev. bras. enferm**. vol.60 no.2 Brasília Mar./Apr. 2007. Disponível: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-71672007000200018>>. Acesso em: 11 de Nov. de 2019.

SANTOS, José Luís Guedes dos; et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 22, n. 66, p.257-263, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672013000200016>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

SANTOS, A.S; et al. Perfil de Gerentes da Atenção Primária à Saúde de um município de Minas Gerais, Brasil. **RevEnferm Atenção Saúde**, Minas Gerais. 2016; v.5, n.1, p.3-11. Disponível em: <<http://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/enfer/article/view/1392>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

SENAC, D.N. **Habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional; 1997.

SILVA, Fernanda Henrique Cardonia da. A atuação dos enfermeiros como gestores em unidades básicas de saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, São Paulo. 2012; v. 1, n. 1, p. 67-82. Disponível em: <<http://www.revistargss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/5>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

SOARES, C. E.S; et al. Atribuições do enfermeiro na unidade básica de saúde: percepções e expectativas dos auxiliares de enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. 2013. 47(4), 915-92 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342013000400915&script=sci_abstract&lng=pt>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

SOUZA, Marcela Tavares de; SILVA, Michelly Dias da; CARVALHO, Rachel de. Revisão integrativa: o que é e como fazer. 2010. Disponível em <http://apps.einstein.br/revista/arquivos/PDF/1134-Einsteinv8n1_p102-106_port.pdf> acesso em 28 de Abril de 2020.

SPÍNOLA, T., SANTOS, R.S. O trabalho na enfermagem e seu significado para as profissionais. **Rev Bras Enferm**. 2005; V.58, n.02, p.156-60. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672005000200005>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

SPIRI, W.C.; MACPHEE, M. The Meaning of EvidenceBased Management to Brazilian Senior Nurse Leaders. **J Nurs Scholarsh**. 2013; v. 45, n. 03, p.265–72. Disponível em: <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23530971>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

THOFEHRN, M.B. et al. Work processes of nurses in health production in a university hospital in Murcia / Spain. **Cienccuidsaude**. 2015; v.14, n.01, p.924- 32. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?q=Work+processes+of+nurses+in+health+production+in+a+university+hospital+in+Murcia++Spain&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.

VALE, E.G., OLIVEIRA, S.C. **Ferramentas de gestão em enfermagem**. In: Programa de Atualização em Enfermagem (PROENF). Porto Alegre. Artmed/ Panamericana, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

WIRICH, Claci Fátima; et al. **O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde**. Texto Contexto Enferm, Florianópolis. 2009; v.18, n. 02, p.249-57. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/07>>. Acessado em: 28 de Nov. de 2019.