

COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO GESTOR NA ATENÇÃO PRIMÁRIA: REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA

SKILLS OF MANAGING NURSES IN PRIMARY HEALTH CARE: INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

HABILIDADES DEL DIRECTOR DE ENFERMERAS EN LA UNIDAD BÁSICA DE SALUD: REVISIÓN INTEGRATIVA DE LA LITERATURA

Cristiane Pouey Vidal Borlina ¹

Francielle Bendlin Antunes ²

Letice Dalla Lana ³

Como Citar:

Borlina CPV, Antunes FB; Lana LD. Competências do Enfermeiro Gestor na Atenção Primária: Revisão Integrativa de Literatura. *Sanare*. 2023;22(2).

Descritores:

Enfermagem; Gestão; Atenção Primária em Saúde.

Descriptors:

Nursing; Management; Primary Health Care.

Descriptores:

Enfermería; Gestión; Primeros auxilios.

Submetido:

23/05/2023

Aprovado:

11/10/2023

Autor(a) para Correspondência:

Cristiane Pouey Vidal Borlina
Email: crispouey@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar as competências do enfermeiro gestor na Atenção Primária de Saúde. Trata-se de uma revisão integrativa, realizada nas bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), com os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Gestão em saúde, gestão em enfermagem e unidades básicas de saúde. Os critérios de inclusão foram artigos disponíveis em texto integral; artigos em língua portuguesa, inglesa e espanhol; artigos publicados entre 2011 a 2021; e que discutem as formas de gestão de enfermagem na atenção primária à saúde de unidades básicas de saúde e estratégias de saúde da família. A questão orientadora foi "quais as competências do enfermeiro gestor na Atenção Primária de Saúde?". A amostra final de 07 artigos científicos, dos quais identificou as competências dos enfermeiros: tomada de decisão; comunicação; liderança; planejamento; cuidado à saúde; avaliação periódica dos profissionais de saúde; educação permanente; ética; trabalho em equipe; gerenciamento de conflitos e de pessoas. Conclui-se que as competências do enfermeiro conforme a Lei nº 7.498/86, não estão em consonância com as competências identificadas nos artigos selecionados, exceto planejamento e monitoramento do trabalho desenvolvido pelos técnicos de enfermagem.

1. Enfermeira. 3º SGT Militar de saúde do exército Brasileiro do Posto Médico de Guarnição de Uruguaiana. E-mail: crispouey@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5551-6942>.

2. Enfermeira. Docente do curso técnico de Enfermagem da Instituição de Ensino Querty Escola de Dom Pedrito. E-mail: franbendlin@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-1106>.

3. Doutora em Enfermagem. Docente da Universidade Federal do Pampa. E-mail: leticelana@unipampa.edu.br ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9624-8152>

ABSTRACT

The objective was to identify the skills of the nurse manager in Primary Health Care. Method: This is an integrative review, carried out in the Virtual Health Library (VHL) databases, with the Descriptors in Health Sciences (DeCS): Health management, nursing management and basic health units. Inclusion criteria were articles available in full text; articles in Portuguese, English and Spanish; articles published between 2011 and 2021; and that discuss forms of nursing management in primary health care at basic health units and family health strategies. The guiding question was "what are the competencies of the nurse manager in Primary Health Care?". Results: Final sample of 07 scientific articles, which identified the skills of nurses: decision-making; Communication; leadership; planning; health care; periodic evaluation of health professionals; Permanent Education; ethic; team work; conflict and people management. Conclusion: It is concluded that the competences of nurses according to Law nº 7498/86 are not in line with the competences identified in the selected articles, except for planning and monitoring the work carried out by nursing technicians.

RESUMEN

El objetivo identificar las competencias del enfermero gestor en la Atención Primaria de Salud. Se trata de una revisión integradora, realizada en las bases de datos de la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), con los Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS): Gestión en Salud, Gestión de Enfermería y unidades básicas de salud. Los criterios de inclusión fueron artículos disponibles en texto completo; artículos en portugués, inglés y español; artículos publicados entre 2011 y 2021; y que discutan formas de gestión de enfermería en la atención primaria de salud en unidades básicas de salud y estrategias de salud de la familia. La pregunta orientadora fue "¿cuáles son las competencias del enfermero gestor en la Atención Primaria de Salud?". Muestra final de 07 artículos científicos, que identificaron las competencias de los enfermeros: toma de decisiones; Comunicación; liderazgo; planificación; cuidado de la salud; evaluación periódica de los profesionales de la salud; Educación Permanente; principio moral; trabajo en equipo; Gestión de conflictos y personas. Se concluye que las competencias del enfermero, según la Ley n.º 7.498/86, no están en consonancia con las competencias identificadas en los artículos seleccionados, excepto para la planificación y seguimiento del trabajo desarrollado por los técnicos de enfermería.

.....

INTRODUÇÃO

A Atenção primária à Saúde (APS) constitui o primeiro nível de atenção em saúde, sendo a principal porta de entrada e o centro articulador do acesso dos usuários ao Sistema Único de Saúde (SUS) e às Redes de Atenção à Saúde (RAS)¹. A APS caracteriza-se pelo conjunto de ações de saúde no âmbito individual e coletivo, que abrange a prevenção e promoção da saúde. Sua composição mínima envolve uma equipe de profissionais com caráter multiprofissional e interdisciplinar, composta por um médico de família e comunidade ou especialista em clínica médica com capacitação e experiência em APS, um profissional de saúde de nível superior, um enfermeiro especialista em saúde da família ou generalista¹.

Neste cenário, o profissional enfermeiro torna-se o personagem principal nas ações de saúde desenvolvidas na APS, especialmente as que envolvem a gerência, para incluir atividades de âmbito individual e coletivo. O enfermeiro gestor, por meio de ações de prevenção e promoção, é capaz

de transformar a prática em saúde ao dimensionar os problemas de maneira global² a partir do tripé: conhecimento, habilidade e atitude (CHA)³.

Tais competências do gestor são inerentes ao enfermeiro, pois desde a sua formação a temática é contemplada de modo permanente tanto na teoria como na prática. Logo, o enfermeiro pode contribuir para ordenar o funcionamento do serviço, tomar deliberações e responsabilidades, transformando as realidades e contemplando metas e indicadores de qualidade.

Todavia, para atingir essa transformação, torna-se necessário a descrição de objetivos estratégicos organizacionais para que o trabalho em equipe obtenha os melhores resultados, com menos esforços, maior qualidade e menor uso de recursos⁴. Em outras palavras, cabe ao enfermeiro promover a interligação efetiva das práticas e dos profissionais das Redes de Atenção à Saúde (RAS), de modo que facilite e incentive o trabalho em equipe, proporcionando aos sujeitos envolvidos constituírem-se como protagonistas das ações em saúde².

O desenvolvimento do CHA torna-se um desafio aos enfermeiros gestores, pois há a indiscutível necessidade de reunir aspectos técnicos, administrativos e atitudes pessoais, como ética, afetividade, prospecção e diálogo, portanto, espera-se que este profissional intencione suas ações numa ótica coletiva e que seus objetivos sejam auferidos pelo esforço do conjunto e não apenas pela reunião de esforços individuais². Em síntese, não basta atingir metas ou resultados, é preciso que as ações sejam éticas, moralmente corretas, socialmente justas e ambientalmente sustentáveis⁵.

A prática gerencial e assistencial do enfermeiro na APS é pautada por diversos documentos reguladores que direcionam o atendimento e serviço, como, por exemplo, a Política Nacional de Atenção Básica, os protocolos que o Ministério da Saúde (MS)⁶ e as legislações que são impostas pela classe como a Resolução N° 0564/2017⁷, que dispõe do código de ética dos profissionais de enfermagem e Lei 7498/86⁸, ambas do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Esta última regulamenta o exercício profissional da enfermagem e define as competências de cada profissional, que contemplam a gerência do trabalho dos demais membros da equipe; prestação de cuidados especiais, domínio dos conhecimentos relativos ao exercício do trabalho assistencial da enfermagem, avaliação das necessidades de cada paciente e código de ética dos profissionais de enfermagem. A partir disso, as competências do enfermeiro foram agrupadas e transcritas na Lei n° 7.498/86⁸, sendo elas: supervisão, planejamento, organização, execução, coordenação e monitoramento do trabalho desenvolvido pelos técnicos de enfermagem.

Considerando-se que a gestão é inerente ao processo de trabalho do enfermeiro na APS, o estudo justifica-se, portanto, pela indagação dos aspectos relacionados à gestão em saúde e quanto às competências do profissional enfermeiro. Uma vez que o estudo sobre a temática amplia o conhecimento da área profissional, possibilitando compreender e caracterizar o processo de trabalho da enfermagem e as peculiaridades do campo da gerência em saúde.

Neste ponto de vista, o objetivo deste estudo é identificar as competências do enfermeiro gestor na APS.

METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa, metodologia que possibilita a análise de outras pesquisas

relevantes, as quais apresentam lacunas do conhecimento que ainda necessitam ser preenchidas através da realização de novos estudos⁹.

A questão orientadora, definida neste estudo foi: “quais as competências do enfermeiro gestor na Atenção Primária de Saúde?”. A estratégia de busca incluída na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) contemplou os Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): gestão em saúde, gestão em enfermagem e unidades básicas de saúde, utilizando-se o codificador booleano *and* para cruzar os descritores selecionados já na ordem apresentada. Os filtros para a busca na BVS incluíram-se o tipo de estudo: ensaio clínico controlado; pesquisa qualitativa; estudo prognóstico; assunto: atenção primária à saúde; enfermagem; gestão em saúde; estratégias saúde da família; sistema único de saúde; saúde pública; gestor de saúde; intervalo de ano de publicação: 2011 e 2021; idioma: inglês, português e espanhol.

Incluíram-se artigos disponíveis em texto integral que discutem as formas de gestão de enfermagem na atenção primária à saúde de unidades básicas de saúde e estratégias de saúde da família. Foram excluídos artigos duplicados, ausência de profissionais enfermeiros entre os autores do artigo, teses e monografias.

Para análise dos dados, os estudos foram organizados numa tabela pelos elementos: a) título; b) autor(es); c) ano de publicação; d) métodos; e) assunto; f) tipo de estudo. Os artigos pré-selecionados foram lidos na íntegra e analisados segundo os critérios de inclusão e exclusão, sendo sistematizados para estabelecer a amostra da revisão. Os artigos selecionados foram sintetizados e discutidos a partir da literatura pertinente.

Esta pesquisa seguiu os preceitos da Lei n° 9.610/98¹⁰, no intuito de preservar e respeitar as ideias, os conceitos e as definições dos autores das produções analisadas, os quais estão fidedignamente descritos e citados.

RESULTADOS

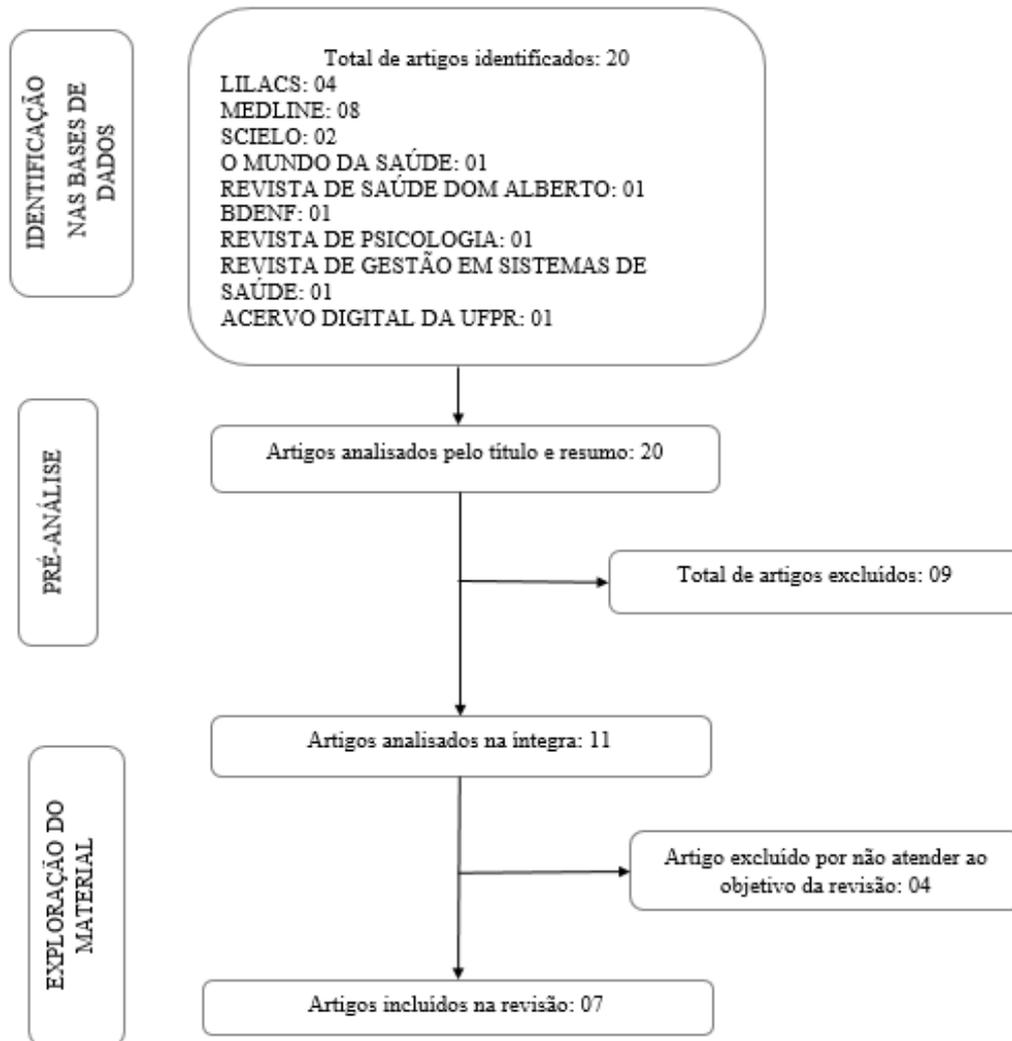
Foram identificados neste estudo 20 manuscritos na leitura do título e resumo. Posteriormente fez-se a análise dos dados a fim de evitar duplicações e excluíram-se 13 artigos, devido não atingirem os critérios de elegibilidade do estudo. Amostra final foi de 07 artigos científicos.

A partir disto, foram contempladas as seguintes competências: tomada de decisão; comunicação;

liderança; planejamento; cuidado à saúde; avaliação periódica dos profissionais de saúde; educação permanente; ética; trabalho em equipe; gerenciamento de conflitos e de pessoas.

Dentre os artigos selecionados, identificou-se as competências dos enfermeiros como agentes gestores com capacidade de tomada de decisão, éticos, mediadores de conflitos e resolutores de problemáticas.

Figura 1. Fluxograma da síntese das etapas de seleção e análise.



Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

A partir da análise dos 07 artigos selecionados, nota-se que 01 (14,3%) artigo foi publicado no ano de 2012, 01 (14,3%) artigo no ano de 2015, 01 (14,3%) em 2017, 02 (28,6%) em 2019 e 02 (28,6%) estudos no ano de 2020. Ou seja, 04 (57,1%) manuscritos foram publicados nos últimos cinco anos, demonstrando a relevância da temática na atualidade.

Todos (100%) os artigos foram publicados no idioma português, 03 (42,9%) são originários de estudos qualitativos, 01 (14,3%) de estudo quantitativo, 03 (42,9%) de revisões integrativas. O predomínio de evidências no idioma português pode estar associado a especificidade da APS no contexto brasileiro. A fim de ensinar a caracterização dos estudos, apresenta-se o quadro 2, que visa apontar os principais resultados dos estudos selecionados.

Quadro 1. Caracterização dos artigos incluídos na amostra final da revisão integrativa no período de 2012 a 2020.

Título	Autores	Objetivos	Tipo de estudo	Principais resultados	Ano
1- A atuação de enfermeiros como gestores em unidades básicas de saúde ¹¹ .	Silva Cardonia da Henrique Fernanda.	Analisar a atuação do enfermeiro como gestor em Unidades Básicas de Saúde (UBS), ressaltando seu perfil e qualificação profissional, e ainda as dificuldades que enfrentam e como seus subordinados os enxergam.	Revisão Integrativa	A tomada de decisão e a coordenação do enfermeiro são funções administrativas da mais alta importância.	2012
2- Percepção dos enfermeiros gestores da atenção primária sobre o processo de enfermagem ¹² .	Diniz, Aparecida Ieda; Cavalcante Bezerra Ricardo; Otoni Alba; Mata Ferreira da Regina Luciana.	Analisar a percepção dos enfermeiros gestores da atenção primária à saúde sobre o processo de enfermagem.	Qualitativo	O enfermeiro reconhece a importância da implementação da SAE para a organização da gerência da enfermagem na APS e considera a competência de tomada de decisões como aliada para a implementação da assistência.	2015
3- O enfermeiro e sua atuação na gerência das unidades básicas de saúde no interior da Bahia ¹³ .	Lopes, Arianna Oliveira Santana; Oliveira, Tatiane dos Santos.	Verificar a atuação do enfermeiro na gerência das unidades básicas de saúde.	Quantitativo	Os enfermeiros realizam a gerência organização da assistência, avaliação da equipe através de reuniões e planejamento das ações.	2017

4- Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde ¹⁴ .	Almeida Correa Lopes; Lopes Linhares Betânea Maria.	Conhecer como o enfermeiro desenvolve suas atividades na Atenção Básica de Saúde (ABS)	Revisão Integrativa	O enfermeiro possui competências gerenciais, técnicas e assistenciais, utilizando-as na sistematização de enfermagem (SAE) e exerce atividades gerenciais de coordenação e liderança das unidades básicas de saúde. Há deficiência do ensino, referente ao papel da gestão de enfermagem, sendo imperioso a educação permanente.	2019
5- Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro ¹⁵ .	Fernandes Cano Josieli; Carlos Benedito; Rezende Costa Aline; Freitas Soares de Dandara	Analisar e discutir as competências necessárias ao gerente da atenção primária à saúde.	Qualitativo	O enfermeiro possui competências gerenciais relativas à liderança, à gestão de recursos, cuidado e à mobilização de recursos cognitivos e afetivos.	2019
6- Competências dos enfermeiros na Estratégia Saúde da Família ¹⁶ .	Lopes, Olívia Cristina Alves; Henriques, Sílvia Helena; Soares, Mirelle Inácio; Celestino, Lázaro Clarindo; Leal, Laura Andrian.	Analisar as competências profissionais de enfermeiros das Unidades Básicas de Saúde com equipes de Saúde da Família de um município do Sul de Minas Gerais e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento dessas competências.	Qualitativo	A liderança, a educação permanente, a ética, a comunicação, a gestão de pessoas e de recursos materiais, o trabalho em equipe, o cuidado à saúde, a tomada de decisão são competências necessárias ao enfermeiro que atua na APS.	2020

7- Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária: revisão integrativa ¹⁷ .	Metelski, Fernanda Karla; Alves, Thaís Fávero; Rosa, Rosiane da; Santos, José Luís Guedes dos; Andrade, Selma Regina.	Evidenciar as dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde.	Revisão Integrativa	O enfermeiro assume competências de liderança, gerência, gestão e coordenação do sistema de saúde, atividades diretamente integradas à assistência. É importante o desenvolvimento contínuo destas competências para a gestão do cuidado.	2020
---	---	--	---------------------	---	------

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Dentre as competências do enfermeiro gestor na APS, 5 artigos (71,4%) apontam educação permanente; 4 artigos (57,1%) inclui tomada de decisão do profissional; 3 artigos (42,9%) a liderança; 3 artigos (42,9%) o gerenciamento de conflitos e de pessoas; 2 artigos (28,6%) o planejamento; 2 artigos (28,6%) o cuidado à saúde; 1 artigo (42,9%) a comunicação; 1 artigo (14,3%) a avaliação periódica dos profissionais; 1 artigo (14,3%) a ética; 1 artigo (14,3%) o trabalho em equipe.

Quadro 2. Competências do enfermeiro gestor na Atenção Primária em Saúde.

Competências	Principais resultados envolvendo a prática do Enfermeiro na Gestão na atenção primária em saúde.
Tomada de decisão	A tomada de decisão do enfermeiro é favorecida pela organização da SAE ¹¹ . A tomada de decisão auxilia o enfermeiro na realização de um trabalho dicotômico durante a implementação da assistência de enfermagem (SAE) ¹⁴ . A tomada de decisão relaciona-se diretamente com as habilidades do profissional enfermeiro ¹⁵ . A tomada de decisão é competência esperada e requerida pelo mercado de trabalho ao enfermeiro, especialmente aos que atuam no cenário da Estratégia Saúde da Família (ESF) ¹⁶ .
Comunicação	A comunicação é uma competência essencial para o enfermeiro, favorecendo a atuação e o desenvolvimento efetivo das suas atribuições juntamente com a equipe e demais categorias profissionais ¹⁶ .
Liderança	A competência relativa à liderança se alinha à capacidade do enfermeiro para mediar conflitos, delegar funções, estimular a equipe, reconhecer habilidades nos outros profissionais, trabalhar em equipe e aperfeiçoar a capacidade de negociação ¹⁵ . A liderança é indispensável na prática da gestão do enfermeiro que atua na atenção primária ¹⁶ . A competência de liderança é importante para o profissional enfermeiro enquanto gestor, gerente ou coordenador em conjunto com o planejamento das ações ¹⁷ .

Planejamento	<p>O enfermeiro planeja a gestão em saúde através da realização de reuniões em equipe¹³.</p> <p>O enfermeiro desenvolve atividades de planejamento da assistência através da promoção e prevenção de agravos à saúde¹⁴.</p>
Cuidado à saúde	<p>O enfermeiro assume competências gerenciais relativas à gestão de recursos e do cuidado¹⁵.</p> <p>O cuidado prestado ao usuário é percebido como competência inerente à atividade do enfermeiro na ESF¹⁶.</p>
Avaliação periódica dos profissionais de saúde	Os enfermeiros realizam avaliações dos profissionais da equipe ¹³ .
Educação permanente	<p>Os profissionais de saúde necessitam de incentivos para a realização de qualificações e melhorias na qualidade da assistência¹¹.</p> <p>O ensino nas graduações de enfermagem necessita de adequações, ministrar disciplinas que enfoquem as competências gerenciais do enfermeiro¹⁴.</p> <p>A competência educação permanente auxilia o enfermeiro na compreensão de novas demandas, bem como reconstruir e dar novos significados aos processos já estabelecidos¹⁵.</p> <p>A educação permanente se faz necessária na prática do profissional do enfermeiro, que busca efetividade nas atividades de gestão¹⁶.</p> <p>Inovações, treinamentos e diferentes técnicas contribuem na relação entre equipe, gestão e população, proporcionando o desenvolvimento de competências do enfermeiro¹⁷.</p>
Ética	A ética tem inter-relação com as demais competências, sendo significativa para o desenvolvimento das atividades do profissional enfermeiro no que se refere ao sigilo e respeito com os usuários da saúde ¹⁶ .
Trabalho em equipe	A competência de trabalho em equipe ainda é um desafio na rotina dos profissionais ¹⁶ .
Gerenciamento de conflitos e de pessoas	<p>O enfermeiro realiza o gerenciamento de conflitos presentes entre profissionais que atuam nas unidades básicas de saúde¹³</p> <p>A gestão de pessoas e de materiais tem se mostrado uma competência necessária à condução do processo de trabalho de maneira efetiva, bem como para o alcance dos resultados almejados, e tem sido requerida amplamente ao profissional enfermeiro¹⁶.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Compreende-se a gestão de enfermagem como um conjunto de habilidades que visam auxiliar a atuação de equipes de saúde, mostrando-se de grande importância na atuação do enfermeiro, de modo que contribuem para a continuidade da assistência em saúde. Desta forma, torna-se necessário que os enfermeiros conheçam, sobretudo, coloquem em prática o CHA, que exige que as ações e práticas em saúde sejam objetivas, consistentes e qualificadas para que desta maneira forneçam-lhe ferramentas para o nivelamento da cultura, competência, organização e liderança nas UBSs¹⁸.

O acrônimo CHA contempla o conhecimento que é

o saber em que as pessoas aprendem nas diferentes esferas, especificamente, em suas vidas; habilidade que é o saber fazer, é tudo o que de fato é aprendido e utilizado no decorrer da vida, é o colocar em prática o que se tem de teoria; a atitude, por sua vez, é como e por que fazer, o que leva os indivíduos a decidirem se irão ou não exercitar as habilidades de determinados conhecimentos, ou melhor dizendo, é o querer fazer PARRY³. Logo, torna-se um desafio aos enfermeiros gestores a implementação das competências em sua prática, numa perspectiva técnica, administrativa e de atitudes pessoais. Ademais, o enfermeiro gestor por meio de comportamentos de afetividade, ético

prospecção e diálogo deve intencionalizar suas ações numa ótica coletiva e que seus objetivos sejam auferidos pelo esforço do conjunto e não apenas pela reunião de esforços individuais². Em síntese, não basta atingir metas ou resultados, é preciso que as ações sejam éticas, moralmente corretas, socialmente justas e ambientalmente sustentáveis⁵.

A competência tomada de decisão foi observada em estudo realizado nas unidades básicas de saúde (UBs) da cidade de Angra dos Reis, em que o autor considerou estar diretamente relacionada com as habilidades e conhecimentos dos profissionais de enfermagem, ou seja, com a acrómio CHA¹⁵. No mesmo ponto de vista, outra evidência científica afirma que a tomada de decisão tem papel importante na implementação da SAE, uma vez que contribuem para motivar a realização dos cuidados^{11,14}.

Estudo realizado em um município de médio porte do centro-oeste mineiro corrobora ao apontar a iniciativa e proatividade como essencial na tomada de decisão do enfermeiro¹¹. Um estudo afirmou que a competência de tomada de decisão é indispensável ao enfermeiro e atualmente é uma das mais requisitadas pelo ramo trabalhista¹⁶.

Neste sentido, esses conhecimentos técnicos enfatizam que não basta o enfermeiro possuir o conhecimento das técnicas, existe a necessidade de que ele trabalhe a tomada de decisão e esteja munido do CHA, visto que ambos o auxiliam no manejo das diferentes situações clínicas e nos diversificados cenários de saúde. Lembrando ainda da crescente exigência e competitividade do mercado de trabalho, as categorias profissionais precisam estar preparadas para mudanças, com atitudes positivas para a implantação e implementação da SAE. A equipe precisa se envolver com o processo, reconhecer que é indispensável possuir um comportamento ativo para a efetividade do trabalho.

A comunicação verbal foi citada em um estudo como competência essencial para que o enfermeiro obtenha efetividade e excelência no processo de trabalho, especialmente expressões verbais motivacionais porque contribuem para a excelência da prática multiprofissional¹⁷. A comunicação verbal é o ponto chave para desencadear a compreensão do assunto a ser discutido, fundamental para a discussão e resolução de demandas, estabelecendo uma condição positiva para o desenvolvimento do trabalho.

Ademais, a comunicação verbal facilita para que o enfermeiro realize avaliações periódicas dos

integrantes da equipe de enfermagem e oportuniza discussões entre equipe de enfermagem e enfermeiro, quanto aos aspectos relacionados ao cuidado e liderança desta categoria. Todavia, esta revisão não identificou a comunicação não verbal, o qual é tão importante quanto a primeira, pois a comunicação não verbal é utilizada para complementar ou esclarecer o que está sendo comunicado verbalmente.

A liderança de uma equipe constitui-se como instrumento essencial no processo de trabalho da enfermagem, considerada parte integrante da rotina deste profissional. O enfermeiro deve estar preparado, possuir habilidades de um líder, inspirar e motivar positivamente a sua equipe, através de um diálogo incentivador, claro e objetivo. A comunicação entre enfermeiro e equipe pode facilitar o enfrentamento de dificuldades que possam advir no ambiente profissional, entre elas, questões relacionadas às relações interpessoais dos integrantes do grupo.

Um estudo realizado em Unidades de Saúde da Família (USFs) no ano de 2019 identificou que a competência de liderança se refere ao comportamento do enfermeiro, em que ele seja capaz de influenciar e impulsionar o trabalho em equipe¹⁵. Outro estudo relacionou esta mesma competência como ser uma característica do profissional, visualizando que o referido, precisa agir de forma a mediar, nortear, ter visão ampliada a fim de motivar os envolvidos¹⁶.

A competência de liderança auxilia no planejamento da gestão e o possibilita resolver com efetividade as problemáticas¹⁷, pois conduz a uma visão holística e empática com seus colaboradores.

É importante que os enfermeiros conheçam as características de ser um líder e estar em posição de liderança, pois pode-se estar ocupando um cargo como este e não ser um autêntico líder. Mesmo na ausência de seu líder, a equipe alcança com êxito a realização de suas atividades, já o chefe necessita estar por perto para a conclusão da mesma.

A liderança deve ser percebida como a capacidade de influenciar comportamentos que levem ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Para tal, o líder deve avaliar diversas estratégias para resolução de conflitos que possam surgir na equipe de trabalho, de modo que consiga trabalhar em sintonia entre profissionais e pacientes, executando um cuidado eficiente.

Um estudo realizado em UBs no interior da Bahia no ano de 2017 avaliou que o enfermeiro realiza competências de gestão, planejamento em saúde e avaliações de ações e serviços, através de reuniões

com a equipe¹³. Em outra perspectiva, a competência pode ser utilizada como ferramenta de trabalho¹⁴.

O planejamento da assistência de enfermagem é a terceira etapa da SAE, como fundamentado na Lei nº 7.498/86/COREN⁷ que normatiza as atribuições dos profissionais de enfermagem. O planejar é indispensável na rotina do profissional que atua na APS, pois auxilia a equipe no alcance dos resultados idealizados. A APS é a principal porta de entrada do SUS e articuladora da RAS, então necessita de estratégias que alavanquem as ações de saúde no âmbito individual e coletivo para que se possa obter sucesso no cuidado à saúde.

Um estudo realizado com 19 enfermeiros integrantes de equipes de ESFs de um município do Sul de Minas Gerais, identificou o cuidado à saúde como competência do enfermeiro¹⁶. Outra evidência científica evidenciou que a competência de gerenciamento de recursos e do cuidado está relacionada com a atuação do profissional das UBS, especialmente nas atividades de gestão¹⁵.

A satisfação dos usuários de saúde deve ser avaliada pela equipe de saúde da APS com o intuito de aprimorar os serviços de saúde. Compreender o olhar do usuário, favorece a obtenção de informações fundamentais para a resolutividade da assistência. Momento que poderá resultar em segurança, confiança e reflexão sobre o cuidado recebido e conseqüentemente poderá facilitar a comunicação entre os envolvidos.

A avaliação do cuidado apresenta consonância com a Lei 7.498/86/COFEN⁷, que estabelece as competências dos profissionais de enfermagem. A avaliação da assistência é indispensável e deve ser realizada para o alcance dos objetivos, principalmente ao acompanhar o desempenho dos profissionais por meio de reuniões¹³.

Observa-se um número muito pequeno de estudos que abordaram o tema de avaliação periódica do desempenho dos profissionais no cuidado em saúde, visto ser de fundamental importância para o vislumbrar do cuidado percebido pelo usuário. Momento que contribui para incentivar a visão holística e crítica da equipe sobre a evolução do trabalho, em que analisa-se deficiências e melhorias, reafirmando o comprometimento de cada profissional com a assistência prestada, sobretudo, é uma excelente e indispensável ferramenta para os enfermeiros gestores, uma vez que aprimora o vínculo e o trabalho em equipe, mas também facilita o aprimoramento da gestão do enfermeiro na APS.

A competência de trabalho em equipe foi visualizada como um desafio na atuação dos enfermeiros, pois demanda visão ampliada e motivadora, em busca de um objetivo em comum¹⁶. Apenas esse achado se referiu a competência trabalho em equipe¹⁶, fato que se contradiz com a realidade dos profissionais de saúde, pois o trabalho em equipe é uma competência indispensável aos multiprofissionais que atuam na APS, visto a necessidade das intersectorialidades neste cenário.

Frente a interpretação destas competências, pode-se afirmar que a competência trabalho em equipe e a competência de gerenciamento de conflitos e pessoas necessitam estar em harmonia e são inter-relacionadas, visto que ambas objetivam o mesmo resultado que é melhorar a assistência, o desempenho dos profissionais e do sistema de saúde. A competência de gerenciamento de conflitos e pessoas realizada pelo enfermeiro da APS é um processo que visa garantir que o sistema de saúde possua profissionais engajados com o trabalho e comprometidos com o cuidado.

Um estudo observou que o enfermeiro atua no gerenciamento de conflitos e de pessoas, bem como tem comprometimento com o processo de evolução da sua gerência nas UBS¹⁶. Em outro patamar, uma pesquisa evidenciou que a competência de gestão de pessoas é essencial para a condução do processo de trabalho efetivo e esperado, e tem sido requerida pelo mercado de trabalho ao profissional enfermeiro¹⁴.

O enfermeiro precisa conduzir a gestão de conflitos e pessoas com ética, respeitando as opiniões e perfis dos profissionais, ter ciência de que as pessoas são diferentes e nem por isto, não objetivam as mesmas metas. Neste cenário de trabalho em equipe, o enfermeiro precisa expor suas ideias de forma respeitosa, manter sigilo das conversas que manteve com cada integrante e respeitar o posicionamento de cada um, sem apresentar os profissionais a situações vexatórias ou desmotivadoras.

A ética foi evidenciada como competência inter-relacionada com as demais competências inerentes ao enfermeiro, exceto planejamento e avaliação periódica, em que se observou que a ética é significativa para a atividade desse profissional, principalmente considerando os aspectos de sigilo e respeito com a equipe e usuário, sendo atribuída a características individuais dos profissionais¹⁶. Em contraponto, é preciso lembrar que a ética não está vinculada apenas aos aspectos de sigilo

e respeito, mas também, a aspectos relacionados à qualidade dos serviços prestados pelos profissionais de enfermagem. Os profissionais que atuam nos cuidados a enfermos, crianças e idosos, ou seja, precisam trabalhar com respeito à vida, à dignidade e aos direitos humanos. Assim, o código de ética dos profissionais de enfermagem sustenta que a enfermagem é comprometida com a saúde e a qualidade de vida da pessoa, família e coletividade⁶.

A ética visa o bem estar de todos, independentemente da posição social, política, religiosa ou econômica, buscando aquilo que é bom (sem prejuízos, injustiças, danos e sofrimentos) para os usuários de saúde. Infelizmente, ainda são identificados na prática clínica falta de comprometimento com preceitos éticos e morais como cumprir a carga horária, sigilo profissional, respeito entre os serviços, sistemas e profissionais da equipe de saúde. Vale enfatizar que é designado ao enfermeiro gerenciar equipes de profissionais de enfermagem, com o intuito de controlar, prever e atuar em ocorrências profissionais éticas, além de responsabilizar-se pelas possibilidades de educação permanente na busca de ações harmônicas da equipe no cuidado. Consequentemente, a construção de um processo educativo voltado para os profissionais traduz-se na possibilidade de se oferecer um serviço de melhor qualidade e resolutividade, visão mais abrangente da necessidade do usuário, programação de ações para a saúde, intervenção efetiva em relação aos problemas locais. Logo, a ação educativa desenvolvida pelo enfermeiro deve propiciar uma reflexão crítica, problematizadora, ética, estimulante da curiosidade, do diálogo, a escuta e a construção de conhecimentos compartilhados. Assim, a competência da ética está diretamente relacionada com o ensino.

Um estudo demonstrou que os profissionais de enfermagem apresentam dificuldades relacionadas ao aperfeiçoamento da função e sua definição, como o trabalho em equipe, a existência da burocracia, falta de pessoas no serviço e a deficiência de incentivo financeiro por parte dos gestores municipais, visualizando a necessidade de constantes aperfeiçoamentos sobre o processo de trabalho para poderem melhorar a qualidade da assistência¹⁷.

Em outro cenário, uma pesquisa avistou deficiências no ensino dos cursos de graduação em enfermagem, mais especificamente na disciplina sobre o papel gerencial do enfermeiro, demonstrando a indispensabilidade de serem ministradas a educação

sobre as especificidades da gestão do enfermeiro¹².

Em contrapartida, outro estudo destacou a importância da educação permanente para a prática profissional, uma vez que o enfermeiro precisa ser qualificado para atuar efetivamente na consolidação dos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS)¹⁶. Na mesma linha de pensamento, outra pesquisa evidenciou que a educação permanente é uma ferramenta capaz de gerar modificações nas condições de trabalho e resolução de demandas gerenciais¹⁵.

Uma quinta pesquisa relatou que as inovações técnicas no sistema educativo favorecem relações interdisciplinares, assim como engrandece as relações entre o profissional e usuários, e fortalece as competências dos profissionais enfermeiros¹⁵.

A disparidade entre as cinco evidências supracitadas, mesma que metodologicamente divergentes, demonstram a importância da educação permanente como resposta para o CHA do enfermeiro na promoção da autonomia do paciente, no envolvimento da família e amigos no cuidado, efeitos que necessitam de implementações dos sistemas de comunicação, financiamento e políticas sociais.

Desta forma, observa-se a indispensabilidade do desenvolvimento contínuo das competências do enfermeiro na atuação e trajetória profissional, através da busca contínua pelo aprendizado e aperfeiçoamento, do aprender novos e aprimorar conhecimentos, incluindo os que ultrapassem o seu núcleo de saber. A educação permanente constitui-se como oportunidade de melhoria para a atuação no contexto da APS, assim como possibilita a qualidade da assistência prestada aos usuários nos diferentes modelos de gestão, fortalecendo a prática do enfermeiro na produção de cuidados e, sobretudo, a satisfação de clientes e equipe.

CONCLUSÃO

A presente revisão integrativa identificou que as competências do enfermeiro estão presentes na prática do enfermeiro na APS, sendo elas: tomada de decisão, comunicação, liderança, planejamento, cuidado à saúde, avaliação periódica dos profissionais de saúde, educação permanente, ética, trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos e de pessoas.

Conclui-se que as competências do enfermeiro, conforme a Lei nº 7.498/86, não estão em consonância com as competências identificadas nos artigos selecionados, exceto planejamento e

monitoramento do trabalho desenvolvido pelos técnicos de enfermagem. Esta constatação demonstra que o enfermeiro tem uma visão errônea das suas competências gerenciais.

Neste sentido, acredita-se que o entendimento das competências pelos enfermeiros gestores ainda é incipiente e demanda de novos modelos de formação profissional. Sugere-se novos estudos que identifiquem as competências de enfermeiros gestores a partir de projetos pedagógicos de curso.

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Cristiane Pouey Vidal Borlina contribuiu com a concepção, realização da pesquisa, e redação e revisão crítica do manuscrito. Francielle Bendin Antunes contribuiu com a concepção e realização da pesquisa e a redação do manuscrito. Letice Dalla Lana contribuiu com a estruturação e redação do manuscrito e revisão final do manuscrito.

REFERÊNCIAS

- GOMES, K.O. COTTA, R.M.M; ARAÚJO, R.M.A; CHERCHIGLIA, M.L; MARTINS, T.C.P. Atenção Primária à Saúde - a "menina dos olhos" do SUS: sobre as representações sociais dos protagonistas do Sistema Único de Saúde. *Ciência & Saúde Coletiva* [Internet]. 2011 [cited 2022; Set.12]; v. 16, suppl 1 pp. 881-892. Available from: <https://www.scielo.br/j/csc/a/M8KPQrVCRJC4BkXVXvXqpwQ/?lang=pt&format=pdfXvXqpwQ/?lang=pt#>.
- AGUIAR, R. S. Gestão da prática e liderança da enfermagem na Atenção Primária em Saúde. In: CUNHA, C. L. F.; SOUZA, I. L. (Org). *Guia de trabalho para o enfermeiro na Atenção Primária em Saúde*. Curitiba: CRV, [Internet]. 2017. [cited 2021; Ago. 28] Cap. 4. Available from: <https://www.editoracv.com.br/produtos/detalhes/3-guia-de-trabalho-para-enfermeiro-na-atencao-primaria-a-saude>.
- PARRY, S.B. – The quest for competencies – Training, 1996. [Internet]. [cited 2021; Ago. 26] p. 48-54; Available from: https://www.researchgate.net/publication/201381732_The_Quest_for_Competence/link/54c8b7bc0cf22d626a3a09d5/download.
- ARAUJO, A.S; COMASSETO, I. O protagonismo do Enfermeiro na organização de serviços de saúde durante a pandemia da COVID-19. *Research, Society and Development*, v. 10, n.1, e48110112014, [Internet]. 2021. [cited 2021; Ago. 25]. Available from: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12014>.
- GIL C. R.; LUIZ I. C.; GIL M.C. Gestão pública em saúde: o processo de trabalho na gestão do SUS. São Luís: EDUFMA; [Internet] 2016. [cited 2021; Set.01]. Available from: <https://ares.unasus.gov.br/acervo/handle/ARES/7358>.
- BRASIL. Política Nacional de Atenção Básica. Brasília-DF. Ministério da Saúde: 114 p. [Internet]. 2012.[cited 2021; Ago. 25]. Available from: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html.
- CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. Resolução COFEN Nº 0564/2017. Aprova o novo Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem. [Internet]. 2017. [cited 2022; Set. 16] Available from: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no5642017_59145.htm.
- COFEN. Lei n. 7.498 de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. [Internet]. 1986 [cited 2022; Set.16]. Available from: http://www.cofen.gov.br/lei-n-749886-de-25-de-junho-de-1986_4161.html.
- SOUZA, M.T; SILVA, M.D; CARVALHO, R. Revisão integrativa: o que é e como fazer. [Internet] 2010. [cited 2021; Set.04]. Available from: <https://journal.einstein.br/pt-br/article/revisao-integrativa-o-que-e-e-como-fazer/>.
- PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei Nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. [Internet]. 1998. [cited 2022; Dez.02]. Available from: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9610.htm.
- SILVA, F.H.C. A atuação de enfermeiros como gestores em unidades básicas de saúde. *THE ROLE OF NURSES AS MANAGERS AT BASIC HEALTH UNITS*. Rev. de Gestão em Sistemas de Saúde; Vol 1, No 1 2012. [Internet]. [cited 2022; Fev. 19]. Available from: https://redib.org/Record/oai_articulo2966919-a-atua%C3%A7%C3%A3o-dos-enfermeiros-como-gestores-em-unidades-b%C3%A1sicas-de-sa%C3%BAde.
- DINIZ, I.A; OTONI, R.B.C.A; MATA, L.R.F. Percepção dos enfermeiros gestores da atenção primária sobre o processo de enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2015 mar-abr;68(2): 206-13. [Internet]. [cited 2022; Fev. 20]. Available from: <https://www.scielo.br/j/reben/a/kSgtyKfVm7ywNdNbkJptqtd/abstract/?lang=pt>.
- LOPES, A.O.S; OLIVEIRA, T.S. O enfermeiro e sua atuação na gerência das unidades básicas de saúde no interior da Bahia. *Rev. Psic*. V.10, N. 33, Id on Lin. Janeiro/2017 - ISSN 1981-1179. [Internet]. [cited 2022; Fev. 22]. Available from: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/604/0>.

14. ALMEIDA, M. C.; LOPES, M. B. L. Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde. Revista de Saúde Dom Alberto, v. 4, n. 1, p.169-186, 15 jun. 2019. [Internet]. [cited 2022; Fev. 21]. Available from: <https://revista.domalberto.edu.br/revistadesausedomalberto/article/view/145/144>.

15. FERNANDES, J.C; CORDEIRO, B.C; REZENDE, A.C; FREITAS, D.S. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. Necessary Skills for the Family Health Units manager: a clipping of the nurse's practice. Rev. Saúde Debate. Rio de Janeiro. V.43. N. especial 6, 22-35, Dez 2019. [Internet]. [cited 2022; Fev. 22]. Available from: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/yqT X8PcjQ7N6pgvffSRg3Cz/?lang=pt>.

16. LOPES, O.C.A; HENRIQUES, S.H; SOARES, M.I; CELESTINO, L.C; LEAL, L.A. Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família / Competencias de los enfermeros en la estrategia Salud de la Familia / Competences of nurses in the Family health Strategy. Esc Anna Nery. [Internet]. [cited 2020; Fev. 24]. Available from: http://www.revenf.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext &pid=S1414-81452020000200214.

17. METELSKI, F.K; FÁVERO, A.T; ROSA, R; SANTOS, J.L.G; ANDRADE, S.R. Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária: revisão integrativa / Dimensions of care management in primary care nurses' practice: integrative review / Dimensiones de la gestión de la atención en la práctica de enfermeros de atención primaria: revisión integradora. Rev. enferm. UERJ ; 28: e51457, jan. - dez. 2020. [Internet]. [cited 2022; Fev. 21]. Available from: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1146584>.

18. SILVA, G.T.R; GÓIS, R.M.O; ALMEIDA, D.B; SANTOS, T.B.S; CANTARINO, M.S.G; QUEIROS, P.J.P; AMESTOY, S.C. Evidencias sobre modelos de gestión en enfermería en servicios hospitalarios: revisión integradora. [Internet]. [cited 2022; Set. 30]. 2021 Available from: <https://www.scielo.br/j/ape/a/KNXDRj5Ts9HT34PhGywKc4K/>.

