

ORIGINAL ARTICLE

Gerenciamento de enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família: percepções de enfermeiros

Nursing management within the context of the family health strategy: nurses' perceptions

Gestión de enfermería en el ámbito de la Estrategia de Salud Familiar: percepciones de los enfermeros

Camila Amthauer¹, Kamille Cristina Ramme Lermen²

Como citar este artigo: Gerenciamento de enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família: percepções de enfermeiros. Rev Enferm Atenção Saúde [Internet]. 2025 [acesso: ____]; 15(1):e20257299. DOI: <https://doi.org/10.18554/reas.v15i1.7299>

RESUMO

Objetivo: descrever as percepções de enfermeiros sobre o gerenciamento de Enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família. **Método:** pesquisa qualitativa, exploratória-descritiva, desenvolvida com onze enfermeiros atuantes em Estratégias Saúde da Família, localizadas em um município do extremo oeste de Santa Catarina. A coleta de dados transcorreu por entrevista semiestruturada, gravada e transcrita na íntegra. Para análise dos dados utilizou-se a Análise de Conteúdo do Tipo Temática. **Resultados:** da análise, emergiram duas categorias temáticas: percepções de enfermeiros sobre o gerenciamento de Enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família; e, desafios e dificuldades enfrentados pelo enfermeiro no gerenciamento da Estratégia Saúde da Família. **Considerações finais:** evidencia-se a importância de competências como liderança, tomada de decisão e autonomia no gerenciamento de Enfermagem. Ainda, com os desafios enfrentados, percebe-se que o gerenciamento acontece de maneira desestruturada e sem um planejamento prévio das ações, podendo implicar negativamente na qualidade da assistência à saúde.

Descritores: Organização e Administração; Enfermagem de Atenção Primária; Atenção Primária à Saúde; Administração de Serviços de Saúde; Gestão de Recursos da Equipe de Assistência à Saúde.

¹ Mestrado e Doutorado em Enfermagem, ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - PPGENFUFGRS. Especialização em Saúde Pública pelo Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Graduação em Enfermagem pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade do Oeste de Santa Catarina/UNOESC, Campus São Miguel do Oeste (SC). Membro do Núcleo Docente Estruturante - NDE do Curso de Enfermagem, Campus São Miguel do Oeste (SC). Líder do Grupo de Estudo e Pesquisa no Processo de Cuidado em Enfermagem e Saúde GEP-PCES. Universidade do Oeste de Santa Catarina/UNOESC, Campus São Miguel do Oeste/SC. <https://orcid.org/0000-0002-7530-9809>

² Acadêmica do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade do Oeste de Santa Catarina, campus São Miguel do Oeste, SC. Universidade do Oeste de Santa Catarina, campus São Miguel do Oeste/SC. <https://orcid.org/0009-0006-3225-2458>



ABSTRACT

Objective: to describe nurses' perceptions about Nursing management within the scope of the Family Health Strategy. **Method:** qualitative, exploratory-descriptive research, developed with eleven nurses working in Family Health Strategies, located in a municipality in the extreme west of Santa Catarina. Data collection took place through semi-structured interviews, recorded and transcribed in full. For data analysis, Thematic Content Analysis was used. **Results:** from the analysis, two thematic categories emerged: nurses' perceptions about Nursing management within the scope of the Family Health Strategy; and, challenges and difficulties faced by nurses in managing the Family Health Strategy. **Final considerations:** the importance of skills such as leadership, decision-making and autonomy in Nursing management is evident. Furthermore, with the challenges faced, it is clear that management takes place in an unstructured manner and without prior planning of actions, which may have a negative impact on the quality of health care.

Descriptors: Organization and Administration; Primary Care Nursing; Primary Health Care; Health Services Administration; Crew Resource Management, Healthcare.

RESUMÉN

Objetivo: describir las percepciones de los enfermeros sobre la gestión de Enfermería en el ámbito de la Estrategia Salud de la Familia. **Método:** investigación cualitativa, exploratoria-descriptiva, desarrollada con once enfermeros que actúan en Estrategias de Salud de la Familia, ubicados en un municipio del extremo oeste de Santa Catarina. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas, grabadas y transcritas en su totalidad. Para el análisis de los datos se utilizó el Análisis de Contenido Temático. **Resultados:** del análisis surgieron dos categorías temáticas: las percepciones de los enfermeros sobre la gestión de Enfermería en el ámbito de la Estrategia Salud de la Familia; y, desafíos y dificultades que enfrentan los enfermeros en la gestión de la Estrategia de Salud de la Familia. **Consideraciones finales:** se evidencia la importancia de habilidades como liderazgo, toma de decisiones y autonomía en la gestión de Enfermería. Además, con los desafíos enfrentados, se evidencia que la gestión se realiza de manera desestructurada y sin planificación previa de acciones, lo que puede tener un impacto negativo en la calidad de la atención en salud.

Descriptores: Organización y Administración; Enfermería de Atención Primaria; Atención Primaria de Salud; Administración de los Servicios de Salud; Gestión de Recursos de Personal en Salud.

INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS), considerada como porta de entrada aos serviços do Sistema Único de Saúde (SUS), é um ponto de atenção estratégico para acolher as necessidades dos usuários em todas as fases da vida, de forma regionalizada, contínua e sistematizada. A

Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) aponta a Estratégia Saúde da Família (ESF) como estratégia prioritária para a expansão e a consolidação da APS, tendo como responsabilidade a coordenação e a reorganização da Rede de Atenção à Saúde (RAS).¹

Para que, de fato, isso seja possível, o modelo organizacional de gerência no



nível primário de atenção à saúde deve constituir ferramenta essencial que reproduz as políticas públicas de saúde, traduzindo-as em ações concretas efetivadas conjuntamente com a equipe local e a comunidade. Destarte, o gerenciamento em saúde engloba a implementação de modelos gerenciais que possibilitam planejar, decidir, organizar e controlar a prestação da assistência, por meio de práticas que conduzem a maior eficácia e eficiência na utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros.²⁻³

Dos profissionais que fazem parte da equipe multiprofissional de uma ESF, é o enfermeiro que irá atuar na liderança, na administração da assistência, gestão da equipe e da unidade.⁴ O cuidado é considerado o núcleo do processo de trabalho da enfermagem e, para tanto, quando o enfermeiro atua na dimensão gerencial, ele desenvolve ações voltadas à organização do trabalho e de recursos humanos, mediante um processo sistematizado de ações dirigidas à promoção e à recuperação da saúde do paciente.^{3,5}

Nessa perspectiva, o trabalho do enfermeiro no primeiro nível assistencial envolve uma complexidade de saberes e fazeres, além de assumir papéis na gerência das equipes e serviços e realizar o

cuidado direto aos usuários. Contempla, desse modo, a articulação entre as dimensões assistencial e gerencial na promoção de práticas de cuidado seguro e de qualidade, as quais avançam na implementação e consolidação do SUS.⁶⁻⁸

De acordo com a Lei do Exercício Profissional n. 7.498/86, regulamentada pelo Decreto n. 94.406/87, privativamente, cabe ao enfermeiro planejar, executar, coordenar, supervisionar e avaliar a assistência de enfermagem em diferentes níveis de atenção e, somados ao conhecimento técnico-científico, as resoluções publicadas pelo Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) outorgam autonomia a esses profissionais.⁸⁻⁹

Neste íterim, a ESF possui uma multiplicidade de características capazes de instigar o desenvolvimento da dimensão gerencial do enfermeiro, a qual é inerente ao seu processo de trabalho. Assim, o estudo adquire relevância pela necessidade de (re)conhecer e qualificar as práticas gerenciais desenvolvidas pelo enfermeiro, a fim de reforçar o seu protagonismo em espaços decisórios com potencial para direcionar e consolidar políticas públicas de saúde, como é o caso da ESF. Ademais, o estudo justifica-se pela escassez de estudos que abordem a dimensão gerencial do enfermeiro no contexto da APS,



considerando que a maioria dos estudos com esta temática são voltados ao universo hospitalar. Para tanto, o objetivo é descrever as percepções de enfermeiros sobre o gerenciamento de Enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa descritiva-exploratória, fundamentada na abordagem qualitativa, recorte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Graduação em Enfermagem. O cenário da pesquisa foram as Estratégias Saúde da Família e/ou Coordenadoria de Saúde de um município do extremo oeste de Santa Catarina, Brasil. Participaram do estudo onze enfermeiros atuantes nas ESF/Coordenadoria de Saúde.

Como critérios de inclusão, contemplou-se: ser graduado em Enfermagem e atuar na ESF e/ou Coordenadoria de Saúde do município o qual foi campo de estudo. Foram excluídos os profissionais que se encontravam em algum tipo de afastamento, em virtude de férias, licença especial, tratamento de saúde ou maternidade.

O acesso aos profissionais participantes ocorreu por contato pessoal para a realização do convite e, mediante o aceite, realizou-se a coleta de dados. Esta

foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, elaboradas e aplicadas pelas próprias pesquisadoras envolvidas no estudo. As entrevistas foram gravadas, mediante uso do gravador digital. O local das entrevistas foi a própria ESF ou Coordenadoria de Saúde, em sala privativa, destinada a esse fim, em dia e horário pré-estabelecido, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Utilizou-se o critério de saturação temática para a interrupção da coleta de dados. Finalizadas as entrevistas, ocorreu a transcrição e análise dos dados pelas pesquisadoras, utilizando a Análise de Conteúdo do Tipo Temática, proposta por Minayo.¹⁰

Para análise, efetuou-se as três etapas propostas por Minayo: 1) Pré-análise, em que tomou-se contato com o material produzido na transcrição das entrevistas, por meio de leitura exaustiva, com vistas a uma impregnação das informações contidas; 2) Exploração do material, quando ocorreu a categorização dos dados, a partir da organização das unidades de registro por meio de suas afinidades temáticas; e, 3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação, a qual buscou-se a compreensão e interpretação dos dados à luz do referencial, em que os resultados “brutos” foram tratados de



maneira a se tornarem significantes e válidos.

O relatório do estudo foi elaborado de acordo com o guia *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ). A pesquisa respeitou todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução nº 466, de dezembro de 2012 e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 69707117.5.0000.5367 e Parecer nº 2.148.788. Os participantes tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o Termo de Confidencialidade dos Dados. Para preservar a identidade dos participantes do estudo, os discursos foram codificados com a letra “E” (Enfermeiro), seguido de um número ordinal.

RESULTADOS

Ao analisar os significados e as vivências dos enfermeiros no gerenciamento da ESF, emergiram duas categorias temáticas: I) Percepções de enfermeiros sobre o gerenciamento de Enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família; e, II) Desafios e dificuldades enfrentados pelo enfermeiro

no gerenciamento da Estratégia Saúde da Família.

CATEGORIA TEMÁTICA I – Percepções de enfermeiros sobre o gerenciamento de Enfermagem no âmbito da Estratégia Saúde da Família

O gerenciamento de Enfermagem é compreendido pelos enfermeiros como um processo que permite conduzir o planejamento de ações e serviços, com vistas a atender as necessidades de saúde da população e da equipe de saúde com quem atua. A partir dos depoimentos que seguem, percebe-se que o enfermeiro é o profissional de referência no contexto da ESF, já que conhece os processos de trabalho da unidade de saúde e de todos os membros da equipe, não se limitando somente às atividades desenvolvidas pela Enfermagem.

[...] Gestão e gerenciamento de Enfermagem, ela abrange não só a Enfermagem e a administração, mas também um trabalho multiprofissional [...] muitos procedimentos, até no odontológico mesmo ou das agentes de saúde, eles necessitam do processo de Enfermagem [...]. (E2)

Gestão e gerenciamento de Enfermagem é o enfermeiro que tem o papel fundamental nesses processos, é a enfermeira que vai dirigir uma unidade. Toda responsabilidade fica para ela, desde estar administrando a unidade, administrando os funcionários que aqui estão atendendo as demandas, cuidando da parte material, parte de limpeza [...]. (E6)



Nas falas a seguir, percebe-se a importância que os enfermeiros delegam à liderança para desempenhar o papel de gerente na ESF. A liderança em Enfermagem contribui para conciliar os objetivos organizacionais com os objetivos de sua equipe de trabalho, para que seja aprimorada a prática profissional e, conseqüentemente, promover uma assistência adequada aos usuários, à equipe e à instituição.

Então, gestão de Enfermagem é o ato de coordenar a equipe [...] não é só cobrar, você também precisa dar o exemplo para eles. Na verdade, ser mais líder do que chefe. (E7)

[...] ser, antes de mais nada, um líder. Mostrar como que deve ser feito. Não adianta eu cobrar e não fazer [...] antes de ser chefe, tem que ser líder e, a partir disso, 'tu' conquista a tua equipe e vai gerenciando, tomando as decisões [...]. (E9)

A tomada de decisão é citada por um dos enfermeiros como uma competência essencial para o gerenciamento da ESF. A tomada de decisão se coloca como uma responsabilidade e uma competência formal do gestor que, inteligentemente, mobiliza os recursos necessários com vistas à resolutividade e à qualidade da assistência prestada.

[...] a questão do gerenciamento exige muito do enfermeiro, exige muito que você coordene, tome decisões [...]. (E9)

CATEGORIA TEMÁTICA II – Desafios e dificuldades enfrentados pelo enfermeiro no gerenciamento da Estratégia Saúde da Família

Dentre as dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro no gerenciamento da ESF, um dos entrevistados ressalta que, devido ao grande quantitativo de processos burocráticos e administrativos, encontra dificuldade em conciliar o gerenciamento administrativo e o gerenciamento do cuidado de Enfermagem. Isso limita o desenvolvimento de ações de saúde para além das estruturas da ESF, em especial àquelas voltadas à prevenção de agravos, promoção da saúde e qualidade de vida da população.

[...] estamos muito desfocados da assistência de Enfermagem. Está ficando mais no administrativo do que na parte da assistência [...] você tem que dar o medicamento, você tem que dar o exame para o paciente, tem que explicar para o paciente [...] A parte assistencial de Enfermagem ainda ela está um pouquinho esquecida. (E10)

Conforme a fala dos entrevistados, a falta de planejamento e organização das ações de saúde se colocam como empecilhos pois, muitas vezes, o enfermeiro se ocupa da resolução de

problemas imediatos e urgentes, devido ao acúmulo de funções e ao excesso de demanda que chega até a ESF. Assim, não é possível um planejamento adequado para a realização das suas atribuições à médio e à longo prazo que possibilite a continuidade do cuidado, acarretando em uma lacuna no trabalho gerencial de Enfermagem.

[...] Faz o gerenciamento, mas apagando os incêndios diários. Não tem como a gente fazer um planejamento de gestão estando dentro da unidade, não tendo um horário específico para isso [...]. (E1)

A gente fala de planejar, mas devido a nossa correria, a gente mais apaga fogo do que planeja. (E8)

Outra dificuldade apontada faz referência a pouca autonomia para o processo decisório e para a resolução de casos que surgem na ESF, conforme observado nas falas a seguir.

[...] a falta de autonomia, porque a gente quer fazer as coisas aqui, mas o gestor acima de nós, secretário de saúde, coordenação, não concorda, ou não depende só deles também. Então, isso dificulta o nosso trabalho. (E5)

Alguns dos enfermeiros entrevistados referem que encontram dificuldades no trabalho em equipe, pois, em alguns casos, há pouca colaboração dos demais membros da equipe, inclusive conflitos entre eles, o que pode tornar o

trabalho pouco produtivo e, por vezes, ineficiente.

[...] é muito difícil você ter uma equipe boa, que colabore contigo, que troque opinião [...] a principal dificuldade de se trabalhar é o trabalho em equipe. (E6)

[...] o médico, às vezes, baixar a “crista” e escutar o enfermeiro é uma coisa difícil [...] As agentes de saúde também, às vezes, a gente tem dificuldade. (E11)

Outro desafio enfrentado se refere à escassez de recursos materiais nas unidades de saúde, o que implica na qualidade da assistência à saúde da população que precisa de atendimento.

[...] é a falta de recursos, falta de recursos nos insumos, nos produtos, nos medicamentos, muitas vezes nos materiais na unidade [...] acaba que, lá na ponta, quem sofre a reação é o profissional que não tem o equipamento disponível e reflete na população que é quem precisa daquilo. (E3)

A falta de profissionais na ESF, somada ao excesso de demanda atendida na unidade, também aparecem como dificultadores para o gerenciamento do enfermeiro.

[...] a demanda é muito grande para pouco profissional, a partir do momento que tiver mais profissionais, desafoga um pouco [...]. (E1)

[...] um dos principais desafios que eu tenho é o déficit de profissionais da Enfermagem [...] que acaba com que a gente não tenha tempo suficiente para desenvolver as ações necessárias. (E3)

A troca de administração política do município também aparece como uma dificuldade no gerenciamento da ESF. Para o entrevistado, quando é possível a organização do processo de trabalho e este passa a tomar um rumo adequado dentro do serviço de saúde, há a mudança da gestão política, se referindo à gestão municipal, sendo necessário readaptar todo o trabalho novamente conforme as exigências da nova administração.

O principal desafio é no caso da administração política, porque cada vez que muda a administração a gente encontra essa dificuldade de conseguir administrar da forma certa e da forma como é para ser. Às vezes, muda a administração política e eles fazem do jeito que eles acham, eles não sabem que tem uma lei federal que a gente tem que cumprir [...]. (E2)

DISCUSSÃO

O enfermeiro aparece como um importante articulador no processo gerencial de uma ESF, dada a sua capacidade e habilidade em compreender holisticamente a assistência à saúde e os serviços prestados nesse local.⁶ Tal fato fica evidente nas falas dos participantes deste estudo, quando o enfermeiro é reconhecido como membro indispensável para o trabalho multiprofissional, agregando atribuições para além do seu núcleo profissional. A atuação do enfermeiro também envolve a construção

de espaços de cogestão que facilitam o trabalho em equipe, pois possibilitam a articulação entre os seus membros e a população na implementação de ações em saúde.⁷

Para tanto, os enfermeiros devem lançar mão de sua liderança, considerada pelos entrevistados como uma competência essencial para gerenciar a ESF. Cada vez mais, o mercado de trabalho tem exigido dos enfermeiros um comportamento de líder, que cause impactos positivos nos resultados assistenciais. Ao líder cabe estimular e manter um clima harmônico e motivador no ambiente de trabalho, ao propiciar meios para que os profissionais da equipe se sintam encorajados e engajados no desempenho de suas funções diárias e, conseqüentemente, na obtenção de resultados satisfatórios para o serviço onde atuam.^{4,11}

Somada à liderança, a tomada de decisão é outra competência a ser desenvolvida pelo enfermeiro gerente. Nos processos gerenciais de saúde, a tomada de decisão consiste em uma ação humana essencial para o desenvolvimento e a consolidação do trabalho em equipe. Isso implica na análise de situações e resolução de problemas, ressaltando-se a necessidade de compreensão dos fatores que interferem e influenciam neste processo decisório concernente ao desenvolvimento de



atividades de planejamento, comunicação, administração de conflitos, negociação e liderança e como podem comprometer a assistência implementada.¹²

Contudo, quando o enfermeiro não tem definida sua posição e atribuição gerencial, por vezes se depara com o constante dilema entre o equilíbrio das atividades gerenciais e assistenciais, já que a grande maioria exerce ambas as funções na ESF.^{4,7-8} Isso pode ser observado, inclusive, na realidade estudada, sendo atribuída como uma dificuldade vivenciada pelos participantes. Esse acúmulo de funções se torna um limitador das práticas do enfermeiro, ao passo que este assume, concomitantemente, funções relacionadas à equipe, ao serviço, ao planejamento de ações e à assistência aos usuários⁷⁻⁸ e que, por vezes, não contam com o compartilhamento de tarefas com os demais integrantes da equipe.⁸

Apreende-se, desta forma, que a Enfermagem carece de libertar-se de uma concepção de responsável pelo todo, reivindicando e assumindo seu espaço com a delimitação e demonstração de suas atribuições.¹³ A prática demonstra que a referida inexistência de cultura organizacional no processo de monitoramento e avaliação, possa se dar devido ao excesso de trabalho das equipes e ao que a própria falta de planejamento

proporciona, o cotidiano de “apagar incêndio”.¹⁴

A questão dos profissionais em saúde localmente não valorizarem a prática do planejamento em seu processo de trabalho, além da desvalorização sofrida pelos profissionais que atuam na gestão, são preocupantes para o campo da gestão pública do sistema de saúde.¹⁴ Um exercício profissional que prioriza as demandas e fragilidades institucionais em face às suas competências profissionais acaba por prejudicar a identidade e a valorização da profissão, além de gerar uma sobrecarga psíquica e de trabalho, comprometendo a qualidade da assistência.¹³

Conforme evidenciado no estudo, gerenciar um serviço de saúde confere a qualquer profissional ter habilidades, conhecimentos específicos e capacidade de lidar com uma numerosidade de fatores que envolvem o gerenciamento da ESF. Assim, no que concerne às dificuldades apontadas pelos enfermeiros, os resultados obtidos estão em consonância ao que se encontra na literatura nacional. Percebe-se que diversos fatores influenciam na atuação do enfermeiro gerente, como a dificuldade em conciliar as esferas gerencial e assistencial^{4,7-8} e, por conseguinte, no planejamento de ações¹³⁻¹⁴, falta de autonomia^{12,15}, dificuldade no

trabalho em equipe^{12,16}, sobrecarga de trabalho¹², escassez de recursos humanos^{12,17} e materiais^{12,17-18}, além da troca constante da administração política municipal, o que interfere na continuidade das ações planejadas.¹⁹

Estudo desenvolvido no Rio Grande do Norte, Brasil, verificou que colocar em prática o gerenciamento tem sido um duelo entre as orientações do Ministério da Saúde e o que é efetivado na prática, pois gerenciar além dos diversos requisitos relacionados à competência interpessoal, flexibilidade, espírito inovador e criatividade, também envolve recursos – materiais e humanos - para executar os planos e metas da equipe. A falta de investimentos na APS afeta principalmente a gerência da equipe e os planos e metas estipuladas para a promoção e prevenção em saúde para a população.¹²

Outro estudo corrobora ao constatar que a sobrecarga de trabalho no cotidiano dos serviços de saúde, precárias condições de trabalho, escassez de recursos humanos e materiais e o excesso de demanda interferem, negativamente, no desfecho do resultado, na satisfação e na saúde dos usuários e dos profissionais que atuam no âmbito da ESF.²⁰

Quanto à descontinuidade da gestão político-administrativa, esta se refere

basicamente ao aparato governamental de gestão, sendo uma consequência do preenchimento de cargos de confiança a cada mudança de governo ou troca de dirigentes. Essa falta de continuidade na gestão pública municipal, além de baixos investimentos na área da saúde, pode significar uma utilização do fundo de saúde de uma maneira descontínua, ou seja, sem uma estratégia de longo prazo. Estar preparado para enfrentar este desafio e ter pessoas capacitadas para lidar com esta situação é um requisito importante na vida útil das organizações atuais, incluindo, dentre elas, os serviços de saúde.¹⁹

A partir destas interlocuções, os enfermeiros deveriam trabalhar de forma independente e interdependente dentro de sua equipe, uma vez que, tendo a população adscrita limitada e conhecida dentro do território, ele deveria ter domínio sobre o processo de trabalho e a liberdade para exercê-lo.¹⁶ É fundamental que os profissionais possuam voz ativa e respeitosa, sendo reconhecidos como protagonistas de suas práticas de saúde e como profissionais ativos e indispensáveis na construção de serviços de saúde mais competentes e resolutivos. Para tanto, é essencial que desfrutem de autonomia para determinar as melhores estratégias no



atendimento a indivíduos, famílias e comunidades.¹⁵

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do desenvolvimento deste estudo, foi possível analisar diligentemente a percepção dos enfermeiros a partir de suas experiências quanto ao gerenciamento de uma ESF. Fica evidente a importância que os enfermeiros delegam ao gerenciamento de Enfermagem, utilizando-se de suas competências como liderança, tomada de decisão e autonomia, instituídas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação de Enfermagem, para auxiliá-los no planejamento e organização das ações de saúde, sejam elas administrativas e/ou assistenciais.

Contatou-se, entretanto, que os enfermeiros gerentes se deparam com alguns desafios em seu cotidiano de trabalho, como a dificuldade em conciliar suas atividades gerenciais e assistenciais, trabalho em equipe, falta de autonomia, sobrecarga de trabalho, falta de recursos humanos e materiais e mudança constante da administração municipal. Com estes empecilhos, percebe-se que o gerenciamento de Enfermagem acontece de maneira desestruturada e sem que haja um planejamento prévio das ações, o que pode implicar negativamente na qualidade

da assistência à saúde prestada à população.

Para legitimar as práticas de gerenciamento do enfermeiro na ESF, faz-se importante um maior investimento por parte dos gestores de saúde na capacitação dos enfermeiros, por meio da Educação Permanente em Saúde, a fim de qualificá-los para uma prestação de cuidado mais resolutiva e voltada para o indivíduo, família e comunidade, conforme tem sido preconizado pelo Sistema Único de Saúde.

REFERÊNCIAS

1. Ministério da Saúde (Brasil). Portaria Nº 2.436, de 21 de setembro de 2017. Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS) [Internet]. Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2017 [citado em 14 out 2023]. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html
2. Chaves FS, Lima GA, Freitas RS, Silva ARA, Quixabeira AP, Batista MH, et al. Trabalho em equipe na Estratégia de Saúde da Família e seus desafios. *Facit Business and Technology Journal* [Internet]. 2021 [citado em 14 out 2023]; 1(31):64-77. Disponível em: <http://revistas.faculdadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/1264/831>
3. Mendes WP, Gomes TB, Nunes JS, Rodrigues TF, Gomes GV, Ferreira SS, et al. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. *Res Soc Dev*. [Internet]. 2022 [citado em 14 out 2023];



- 11(4):e13811426742. DOI:
<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26742>
4. Cardoso HM, Lucietto GC, Silva RA, Oliveira JM, Maciel MM. Percepção do enfermeiro da Atenção Primária à Saúde frente a atribuição de gestor da unidade. *Rev Enferm Atenção Saúde* [Internet]. 2019 [citado em 14 out 2023]; 8(2):3-17. DOI:
<https://doi.org/10.18554/reas.v8i2.3601>
5. Bica MC, Cremonese L, Barreto CN, Rodrigues ALM, Alves FQ. Care management in family health strategies in nurses' perception. *Rev Enferm UFSM* [Internet]. 2020 [citado em 16 out 2023]; 10(e74):1-17. Disponível em:
https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/download/42518/pdf_2/249234
6. Ferreira SR, Périco LA, Dias VR. The complexity of the work of nurses in Primary Health Care. *Rev Bras Enferm*. [Internet]. 2018 [citado em 16 out 2023]; 71(Suppl 1):784-9. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0471>
7. Metelski FK, Alves TF, Rosa R, Santos JL, Andrade SR. Dimensões da gestão do cuidado na prática do enfermeiro na atenção primária: revisão integrativa. *Rev Enferm UERJ* [Internet]. 2020 [citado em 16 out 2023]; 28:e51457. DOI:
<https://doi.org/10.12957/reuerj.2020.51457>
8. Metelski FK, Silva CB, Vendruscolo C, Trindade LL, Geremia DS. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. *Enferm Foco* [Internet]. 2022 [citado em 21 out 2023]; 13:e-202235. DOI:
<https://doi.org/10.21675/2357-707X.2022.v13.e-202235>
9. Andrade SR, Schmitt MD, Schittler ML, Ferreira A, Ruoff AB, Piccoli T. Configuração da gestão do cuidado de enfermagem no Brasil: uma análise documental. *Enferm Foco* [Internet]. 2019 [citado em 21 out 2023]; 10(1):127-33. DOI: <https://dx.doi.org/10.21675/2357-707X.2019.v10.n1.1926>
10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec Editora; 2014.
11. Santos LC, Silva FM, Domingos TS, Andrade J, Spiri WC. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. *Acta Paul Enferm*. [Internet]. 2023 [citado em 9 jan 2024]; 36:eAPE00051. DOI:
<http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2023AO000511>
12. Saraiva IRA, Viana APG, Monteiro VCM, Belarmino AC, Moraes JMO, Ferreira Júnior AR. Tomada de decisão na gerência em Atenção Primária à Saúde: percepção de enfermeiros. *Rev APS* [Internet]. 2020 [citado em 9 jan 2024]; 23(3):640-55. DOI:
<https://doi.org/10.34019/1809-8363.2020.v23.31058>
13. Pivoto FL, Lunardi Filho WD, Lunardi VL, Silva PA. Organization of work and the production of subjectivity of the nurse related to the nursing process. *Esc Anna Nery* [Internet]. 2017 [citado em 9 nov 2023]; 21(1):e20170014. DOI:
<https://doi.org/10.5935/1414-8145.20170014>
14. Reuter CLO, Santos VCF, Bottega CG, Roese A. Monitoring practices in municipal healthcare management and their interface with nursing. *Rev Gaúcha Enferm*. [Internet]. 2016 [citado em 9 nov 2023]; 36(N Esp):e2016-0019. DOI:
<http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.esp.2016-0019>



15. Heidemann ITSB, Durand MK, Souza JB, Arakawa-Belaunde AM, Macedo LC, Correa SM, et al. Potentialities and challenges for care in the primary health care context. *Texto Contexto Enferm*. [Internet]. 2023 [citado em 9 jan 2024]; 32:e20220333. DOI: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2022-0333en>
16. Rocha GSA, Andrade MS, Silva DMR, Terra MG, Medeiros SEG, Aquino JM. Feelings of pleasure of nurses working in primary care. *Rev Bras Enferm*. [Internet]. 2019 [citado em 9 nov 2023]; 72(4):1093-100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2018-0518>
17. Soder R, Oliveira IC, Silva LAA, Santos JLG, Peiter CC, Erdmann AL. Desafios da gestão do cuidado na atenção básica: perspectiva da equipe de enfermagem. *Enferm Foco* [Internet]. 2018 [citado em 9 jan 2024]; 9(3):76-80. DOI: <https://dx.doi.org/10.21675/2357-707X.2018.v9.n3.1496>
18. Gil RB, Chaves LDP, Laus AM. Gerenciamento de recursos materiais com enfoque na queixa técnica. *Revista Eletrônica de Enfermagem* [Internet] 2015 [citado em 9 jan 2024]; 17(1):100-7. DOI: <https://doi.org/10.5216/ree.v17i1.27544>
19. Machado JC, Cotta RMM, Soares JB. Reflexões sobre o processo de municipalização das políticas de saúde: a questão da descontinuidade político-administrativa. *Interface (Botucatu)* [Internet]. 2015 [citado em 12 jan 2024]; 19(52):159-70. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-57622013.1002>
20. Pires DEP, Machado RR, Soratto J, Scherer MA, Gonçalves ASR, Trindade LL. Cargas de trabalho da enfermagem na saúde da família: implicações no acesso

universal. *Rev Latinoam Enferm*. [Internet]. 2016 [citado em 12 jan 2024]; 24:e2682. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1518-8345.0992.2682>

RECEBIDO: 17/01/2024

APROVADO: 16/06/25

PUBLICADO: 06/2025

