

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
INSTITUTO INTEGRADO DE SAÚDE
CURSO DE ENFERMAGEM
BRENDA VITAL DE OLIVEIRA

**DESAFIOS DO ENFERMEIRO GESTOR NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

CAMPO GRANDE/MS
2024

BRENDA VITAL DE OLIVEIRA

**DESAFIOS DO ENFERMEIRO GESTOR NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Enfermagem, do Instituto Integrado de Saúde, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do título de bacharel em Enfermagem.

Orientadora: Profa. Dra. Rosilene Rocha Palasson.

CAMPO GRANDE/MS

2024

**DESAFIOS DO ENFERMEIRO GESTOR NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE:
UMA REVISÃO INTEGRATIVA**

BRENDA VITAL DE OLIVEIRA

Trabalho de conclusão de curso elaborado como requisito obrigatório para aprovação na disciplina de Investigação em Saúde, do Curso de Graduação em Enfermagem, do Instituto Integrado de Saúde da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Campo Grande/MS, 21 de novembro de 2024.

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Rosilene Rocha Palasson
Instituto Integrado de Saúde
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Prof. Dr. Nathan Aratani
Instituto Integrado de Saúde
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Profa. Dra. Andréia Insabralde de Queiroz Cardoso
Instituto Integrado de Saúde
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus familiares que sempre acreditaram no meu potencial e me ajudaram para que eu obtivesse êxito na conclusão da minha graduação. Aos meus amigos pelo apoio e carinho em toda trajetória. E a minha orientadora Prof^a. Rosilene, pela dedicação e compreensão em todos os momentos.

RESUMO

A Atenção Primária à Saúde, é definida como a principal porta de entrada da Rede de Atenção à Saúde, responsável por ordenar e coordenar o cuidado, as ações e os serviços oferecidos na rede. Os enfermeiros desempenham um amplo conjunto de funções, que vão desde o cuidado direto ao paciente até o gerenciamento de serviços. O estudo teve como objetivo analisar os desafios dos enfermeiros na gestão da Atenção Primária à Saúde, à luz do método de revisão integrativa de literatura. Para isso, foram realizadas etapas: Com a definição do tema e a formulação da hipótese ou questão de pesquisa. Em seguida, estabeleceram-se critérios para a inclusão e exclusão de estudos, além de procedimentos para a busca de literatura. Também foram definidas as informações que seriam extraídas dos estudos selecionados e a categorização desses dados. Posteriormente, realizou-se a análise e avaliação crítica dos estudos incluídos na revisão. Por fim, os resultados foram interpretados e apresentados em uma síntese do conhecimento revisado. Os resultados apontaram que os enfermeiros gestores possuem uma série de responsabilidades e possuem fragilidades, incluindo sobrecarga de trabalho e a necessidade de equilibrar funções assistenciais e gerenciais. A literatura destaca que habilidades de comunicação assertiva, gerenciamento de conflitos, os enfermeiros gestores são fundamentais para a organização e a qualidade do cuidado na Atenção Primária à Saúde, possuindo dificuldades em relação à sobrecarga de trabalho, demonstrando também que há necessidade de programas voltados à melhoria das competências gerenciais.

Descritores: enfermeiros; gestão em saúde; atenção primária à saúde.

ABSTRACT

Primary Health Care is defined as the main gateway to the Health Care Network, responsible for organizing and coordinating care, actions and services offered in the network. Nurses perform a wide range of functions, ranging from direct patient care to service management. The study aimed to analyze the challenges faced by nurses in managing Primary Health Care, in light of the integrative literature review method. To this end, the following steps were taken: Defining the theme and formulating the hypothesis or research question. Then, criteria were established for inclusion and exclusion of studies, in addition to procedures for searching the literature. The information that would be extracted from the selected studies and the categorization of these data were also defined. Subsequently, the studies included in the review were analyzed and critically evaluated. Finally, the results were interpreted and presented in a synthesis of the reviewed knowledge. The results indicated that nurse managers have a series of responsibilities and weaknesses, including work overload and the need to balance care and management functions. The literature highlights that assertive communication skills, conflict management, and nurse managers are fundamental for the organization and quality of care in Primary Health Care, having difficulties in relation to work overload, also demonstrating that there is a need for programs aimed at improving management skills.

Descriptors: nurses; health management; primary health care.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. OBJETIVOS GERAIS.....	11
3. METODOLOGIA.....	11
4. RESULTADOS.....	14
5. DISCUSSÃO.....	27
6. CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) é definida como a principal porta de entrada da Rede de Atenção à Saúde (RAS), responsável por ordenar e coordenar o cuidado, as ações e os serviços oferecidos na rede. A APS abrange um conjunto de ações individuais e coletivas que envolvem promoção e proteção da saúde, prevenção de agravos, diagnóstico, tratamento, reabilitação e manutenção da saúde, desenvolvendo-se mediante práticas de gestão democráticas e participativas e promovendo o trabalho em equipe para garantir o cuidado integral (Brasil, 2017).

Inspirada nos princípios do Relatório Dawson, estrutura-se como uma estratégia de acesso inicial, com o objetivo de assegurar atendimento integral e próximo da população. O Relatório Dawson, publicado em 1920 pelo Ministério da Saúde do Reino Unido, influenciou o sistema nacional de saúde britânico e outros sistemas globais, incluindo o Sistema Único de Saúde (SUS), onde a organização dos serviços segue a lógica hierarquizada e regionalizada, onde as Unidades Básicas de Saúde (UBS) desempenham o papel de primeiro ponto de contato para as comunidades locais, atendendo as demandas específicas da população em suas respectivas áreas de abrangência (Nicolau; Faria; Palos, 2021).

O papel do enfermeiro na APS no Brasil vem se consolidando como uma força transformadora dentro do Sistema Único de Saúde (SUS), atuando de forma integrada em um modelo assistencial que prioriza a prevenção, a promoção da saúde e a melhoria da qualidade de vida. Esse profissional contribui para a identificação e intervenção nos fatores de risco, a prevenção de doenças e o desenvolvimento de práticas centradas na integralidade do cuidado (Ferreira; Périco; Dias, 2017).

Na prática, o enfermeiro na APS desempenha um amplo conjunto de funções, que vão desde o cuidado direto ao paciente até o gerenciamento de serviços. Entre suas responsabilidades estão a educação em saúde, a realização de visitas domiciliares, a vigilância em saúde, o mapeamento e planejamento territorial, além da organização, coordenação e avaliação das ações de saúde. Essa atuação multifacetada destaca o enfermeiro como elemento essencial na execução e

planejamento de políticas de saúde, promovendo uma abordagem completa e adaptada às necessidades da população (Almeida; Lopes, 2019).

As mudanças na gestão e na prestação de serviços no setor de saúde foram impulsionadas pela descentralização do SUS, que permitiu uma expansão significativa das Redes de Atenção à Saúde. Essa expansão requer que a equipe APS adote estratégias que considerem a realidade local, promovendo uma gestão que potencialize o planejamento, a execução e a avaliação das atividades conforme as necessidades regionais. O conhecimento detalhado do contexto local é essencial para uma gestão eficaz na APS, permitindo que as ações de saúde sejam mais direcionadas e eficientes (Passos; Ciosak, 2006; Soder et al., 2018).

Ressalta-se que a atuação do enfermeiro nos serviços de saúde está pautada nos processos de cuidar e administrar, sendo esta última função predominante em seu ramo de atuação. Também, um dos objetivos indiretos do trabalho gerencial é a atenção à saúde. Para obter um resultado satisfatório, o enfermeiro deve utilizar ferramentas administrativas que incluem planejamento, organização, coordenação e controle em seu trabalho (Galavote et al., 2016).

Consoante Passos e Ciosak (2006, p. 465) é necessário para administrar:

O gerente necessita dominar uma gama de conhecimentos e habilidades das áreas de saúde e de administração, bem como, ter uma visão geral no contexto em que elas estão inseridas e, compromisso social com a comunidade. Em suma, o gerente de uma UBS tem como atividade precípua a organização da produção de bens e serviços de saúde ao indivíduo ou à coletividade.

De modo geral, o trabalho do enfermeiro na APS está pautado na produção do cuidado, gestão do processo terapêutico e atividades de gerenciamento do serviço de saúde e da equipe de enfermagem. Essas atividades não podem ser desenvolvidas separadamente no decorrer do dia a dia, pois sua interdependência é um fator crítico na prestação de cuidados de enfermagem seguros para a população (Ferreira; Périco; Dias, 2017).

Diante disso, é importante ressaltar que o enfermeiro tem compromisso com a sociedade, cumprindo seu papel e prestando o melhor cuidado possível às

peças. Segundo Vujanović (2022), a essência da enfermagem é a interação humana, seja na prática de cuidar ou na gestão de equipes. Um profissional preocupado com a resolução de conflitos e equidade na tomada de decisões. Comprometido com a ética e as leis do exercício profissional, busca a participação de seus pares na elaboração de planos e projetos, que também sirvam de inspiração para outros que queiram seguir seus passos.

Normalmente, espera-se que um profissional de enfermagem seja capaz de gerenciar os serviços de saúde a partir de uma perspectiva colaborativa, onde o objetivo é alcançado por meio do trabalho em equipe, e não pela combinação de esforços individuais (Conass, 2007; Mateus et al., 2021).

Diante disso, é fundamental destacar as situações desafiadoras que os enfermeiros enfrentam em todos os níveis gerenciais, incluindo a dificuldade em delegar e comunicar, bem como a resistência encontrada nas equipes de enfermagem. Isso destaca a crescente necessidade do papel do enfermeiro como um líder influente (Penedo, Gonçalo e Queluz, 2019).

A gestão dos serviços de saúde, particularmente na atenção básica, segue os modelos convencionais de gestão que enfatizam a organização hierárquica do trabalho. A hierarquia inflexível pode resultar em assistência inadequada e prejuízo na capacidade de atender às demandas, levando à superlotação das redes de atenção à saúde e à insatisfação e desvalorização dos profissionais (Brito; Mendes; Santos, 2018).

Assim, o cotidiano do enfermeiro da APS no SUS é marcado pelo conflito entre as tarefas que compõem a dinâmica de funcionamento do serviço de saúde e o trabalho específico que o novo modelo de atenção prevê, tudo isso em um ambiente onde as estratégias de gestão e as bases ideológicas que sustentam o modelo tradicional de funcionamento do sistema de saúde são dominantes. Nessa situação, a atuação do enfermeiro está cada vez mais voltada para os procedimentos relacionados à organização do serviço, acompanhamento das atividades realizadas pelo ACS e desenvolvimento da assistência de enfermagem aos membros da equipe (Caçador et al., 2015).

Uma das características definidoras do cotidiano que tem sido destacada é o excesso de trabalho devido à acumulação de várias tarefas e à diminuição da assistência direta de enfermagem (particularmente às consultas de enfermagem), ambas decorrentes da necessidade de prestar respostas às demandas da

população, metas estabelecidas para os serviços de saúde e referências e indicadores de desempenho (Caçador et al., 2015; Biff et al., 2020, Oliveira et al., 2020; Mateus et al., 2021; Sousa et al., 2022).

A priorização de demandas por respostas cotidianas mais urgentes relacionadas a questões gerenciais afasta o enfermeiro da assistência direta, da realidade e das necessidades da população em termos de saúde, ou seja, à demanda espontânea (Baratieri; Marcon, 2012).

Sendo assim, observa-se a vivência de situações conflituosas nas tomadas de decisões, este trabalho visa analisar as dificuldades dos enfermeiros gestores na atenção primária à saúde, buscando reconhecer as fragilidades dos profissionais no cotidiano assistencial para atender a população.

2. OBJETIVOS GERAIS

Analisar os desafios dos enfermeiros na gestão da Atenção Primária à Saúde, à luz do método de revisão integrativa de literatura.

3. METODOLOGIA

Desde os anos 1980, a Revisão Integrativa tem sido relatada na literatura como uma metodologia eficaz para consolidar o conhecimento científico, é um método de pesquisa amplamente utilizado na Prática Baseada em Evidências (PBE), permitindo a incorporação de evidências científicas na prática clínica. (Mendes, Silveira, Galvão, 2008). Sua aplicação envolve, inicialmente, a definição de um objetivo claro e a formulação de questionamentos a serem respondidos ou hipóteses a serem testadas. Com base nessas diretrizes, realizou-se uma busca minuciosa por estudos primários que sejam relevantes para a temática, sempre obedecendo a critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos, o que garante a qualidade e a relevância das evidências selecionadas (Souza, Silva, Carvalho, 2010).

Este estudo foi desenvolvido seguindo um conjunto de etapas essenciais: inicialmente, foi feita a definição do tema e a formulação da hipótese ou questão de pesquisa. Em seguida, estabeleceram-se critérios para a inclusão e exclusão de estudos, além de procedimentos para a busca de literatura. Também foram definidas

as informações que seriam extraídas dos estudos selecionados e a categorização desses dados. Posteriormente, realizou-se a análise e avaliação crítica dos estudos incluídos na revisão. Por fim, os resultados foram interpretados e apresentados em uma síntese do conhecimento revisado (Dantas et al., 2021).

Portanto, trata-se de uma Revisão Integrativa da Literatura, desenvolvida a partir da estratégia de busca PVO, onde P: População; V: Variável de Interesse; O: Desfecho. P – Enfermeiros; V – Gestão na APS e O– Desafios. Com isso, a questão norteadora elaborada foi: “Quais os desafios do enfermeiro na gestão da Atenção Primária à Saúde?”

A busca pelos artigos foi realizada em setembro de 2024, utilizando os Descritores em Ciências da Saúde (DeCs) e sua tradução correspondente em inglês, conforme o MeSH terms (Medical Subject Headings). Foram usados os seguintes descritores:

Quadro 1 - Pesquisa na Base de Dados

Descritores utilizados	Resultados
"nurses" AND "leadership" AND "Primary Health Care"	35 estudos
"nurse" AND "organization" AND "Primary Health Care"	104 estudos
"nurse" AND "health manager" AND "Primary Health Care"	28 estudos

fonte: autor, 2024

Essas combinações foram realizadas nas buscas avançadas da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), que indexa bases de dados como Scientific Electronic Library Online (SciELO), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da

Saúde (LILACS), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (Medline) e Base de Dados em Enfermagem (BDENF).

Para seleção dos artigos, seguiu-se o fluxograma Prisma (Liberati, 2009), aplicando os seguintes critérios de inclusão: artigos em português, publicados nos últimos cinco anos, e que abordassem a questão norteadora da pesquisa. Os critérios de exclusão adotados foram: artigos duplicados nas bases de dados, aqueles que não atendiam diretamente à questão de pesquisa, publicados nos últimos 5 anos.

Para a coleta de dados foi utilizado um formulário adaptado com base no trabalho original de Ursi (2005), sendo utilizado para categorização e organização das principais informações de cada estudo:

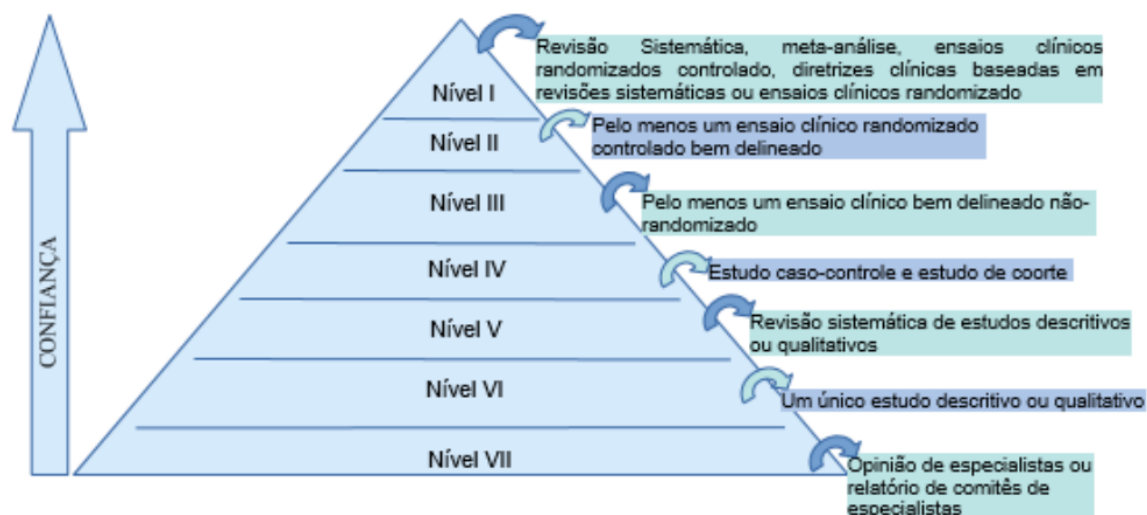
QUADRO 2 - Formulário de Coleta de Dados

TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	TIPOS DE ESTUDO	RESULTADOS	CONCLUSÃO

Fonte: Autor, 2024

Além de utilizarmos a tabela, os estudos selecionados foram avaliados quanto ao nível de evidência (NE) juntamente com “Tipo de Estudo”. Para realizar essa verificação, seguindo o modelo proposto por Melnyk e Fineout-Overholt (2005) para facilitar a identificação e categorização dos diferentes níveis de evidência na literatura analisada.

Figura 1- Nível de evidência por Melnyk e Fineout-Overholt

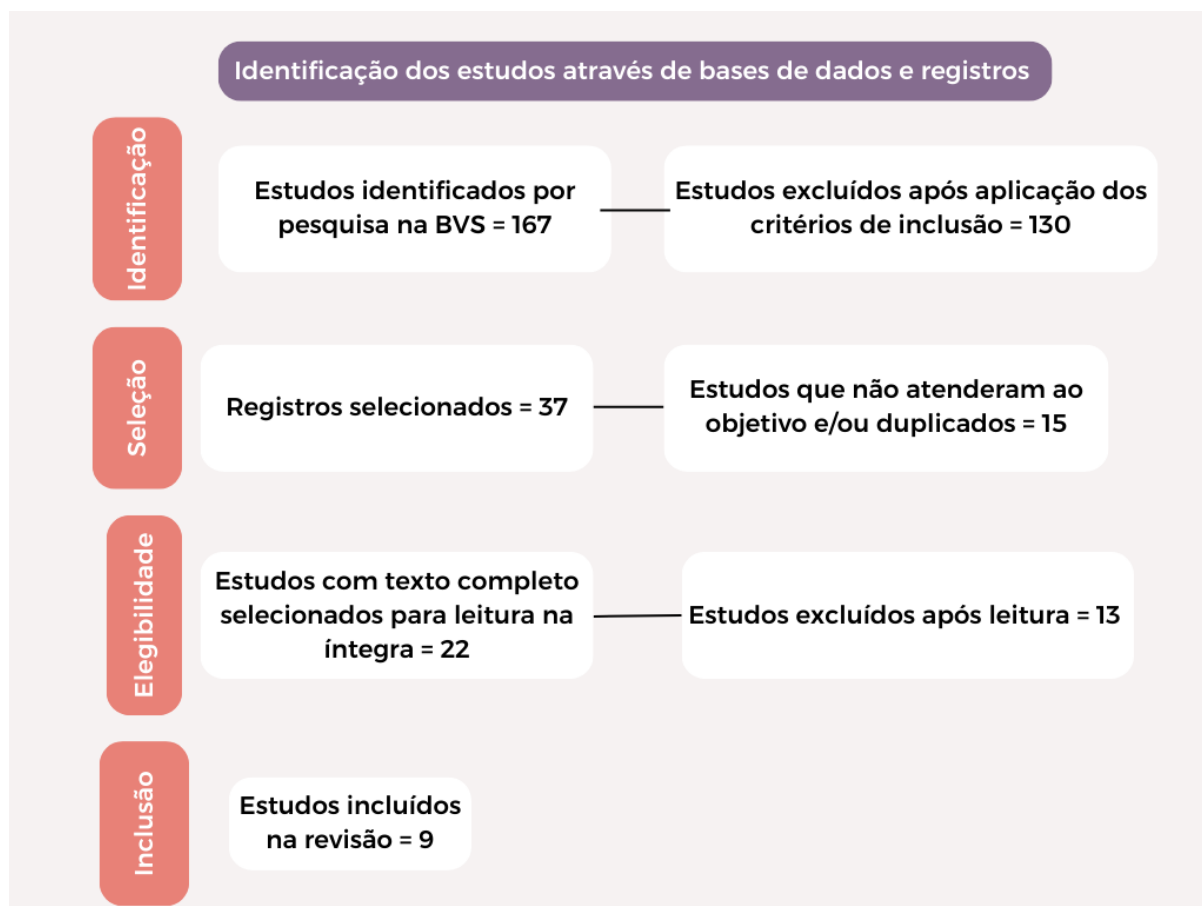


Fonte: Dantas et al., 2021.

4. RESULTADOS

Foram identificados 167 estudos nas bases de dados, e após aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram retirados 130 estudos. Em seguida, realizou-se a leitura de título e resumo para avaliar os trabalhos que se enquadram na pesquisa. Nessa fase, foram retiradas 15 pesquisas que não atenderam aos objetivos de interesse ou que estavam duplicadas. Restaram 22 estudos lidos na íntegra. Após leitura minuciosa do texto completo e análise de conteúdo dos trabalhos, selecionou-se 9 estudos que atenderam aos critérios de elegibilidade, conforme destacado na adaptação do Fluxograma Prisma na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma do processo de seleção dos artigos incluídos



Fonte: Autor, 2024

Quadro 2 - Categorização dos artigos selecionados para o estudo

TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	TIPOS DE ESTUDO/NE*	RESULTADOS	CONCLUSÃO
A Liderança do Enfermeiro na Atenção Primária à Saúde: Revisão Integrativa	1. Mattos, J.C.O e Balsenelli, A. P., 2019	Identificar como a liderança do enfermeiro tem sido estudada na atenção primária à saúde.	Revisão Integrativa/NE: Nível 6	Identificou que a liderança do enfermeiro é fundamental para promover a qualidade dos serviços de saúde na atenção primária. Destacaram-se competências como comunicação assertiva, habilidades de gerenciamento e trabalho em equipe. Além disso, constatou-se que a presença de enfermeiros líderes resulta em uma melhor coordenação	A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde é um fator crítico para a melhoria da qualidade do atendimento. No entanto, ainda existem lacunas na formação e na prática que devem ser abordadas para que esses profissionais possam exercer plenamente seu papel de liderança.

				do cuidado.	
--	--	--	--	-------------	--

TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	TIPOS DE ESTUDO/NE*	RESULTADOS	CONCLUSÃO
A liderança na perspectiva de enfermeiros da Estratégia Saúde da Família	2.Oliveira,C., Santos, L.C., Andrade, J., Domingos, T. S e Spiri, W. C., 2020.	Compreender a percepção da liderança no processo de trabalho e promover sua discussão no âmbito da Estratégia Saúde da Família.	Pesquisa qualitativa/NE: Nível 6	A liderança é um aspecto crucial para a implementação da Estratégia de Saúde da Família, mas enfrentam desafios como a falta de formação específica em liderança, baixa valorização da profissão e a necessidade de maior apoio institucional. A pesquisa identificou competências importantes para a liderança, como comunicação,	Os enfermeiros percebem o trabalho em equipe como essencial para a liderança, mas enfrentam desafios, como a sobreposição de funções de assistência e gestão, além de pressões políticas da gestão, que dificultam a liderança transformacional. O texto sugere que um maior investimento na formação inicial e continuada, bem como

				capacidade de motivar a equipe e habilidades de resolução de conflitos.	o reconhecimento da liderança dos enfermeiros pelos serviços, pode ajudar a superar esses desafios.
--	--	--	--	---	---

TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	TIPOS DE ESTUDO/NE*	RESULTADOS	CONCLUSÃO
A relevância do papel do enfermeiro com competências de gestão nas USF	3.BORGES, A. R. D., 2021	Analisar a importância dada à existência de enfermeiros com competências de gestão nas Unidade de Saúde Familiar	Estudo qualitativo e descritivo /NE: Nível 6	Os enfermeiros entrevistados destacaram que a presença de profissionais com habilidades de gestão nas USF é essencial para a melhoria contínua da qualidade dos cuidados. Eles identificaram que essas competências são fundamentais para a liderança, a organização do trabalho e a	O estudo enfatiza que enfermeiros com competências de gestão são cruciais para a organização eficaz das Unidades de Saúde Familiar, contribuindo para ambientes de trabalho mais motivadores e satisfatórios. A pesquisa sugere que é necessário um maior reconhecimento e valorização dessas habilidades pelos gestores, a fim de

				mediação de conflitos. Apesar de reconhecerem a importância desse papel, mencionaram a falta de reconhecimento formal das competências de gestão, o que representa um desafio significativo.	promover um cuidado de saúde mais integrado e eficiente.
Competências Gerenciais nas Ações Inovadoras Realizadas por Enfermeiras na Atenção Primária à Saúde	4.Oliveira, I.B., 2020	Analisar as relações entre as ações inovadoras e as competências gerenciais mobilizadas por enfermeiros na Atenção Primária à Saúde (APS)	Pesquisa qualitativa e exploratória /NE: Nível 6	As competências gerenciais que se destacaram incluíram comunicação, trabalho em equipe e liderança, que são cruciais para o sucesso das inovações na APS. O estudo revelou que as enfermeiras desempenham um papel vital como agentes de mudança, utilizando suas habilidades gerenciais para promover melhorias no cuidado e na	O estudo concluiu que as atividades inovadoras realizadas por enfermeiras estão focadas em melhorar o atendimento ao paciente e as condições de trabalho em equipe. As competências gerenciais são essenciais para a implementação dessas inovações, com uma ênfase particular na comunicação e na liderança. Além disso, o estudo sugere que, apesar do grande

				colaboração dentro das equipes de saúde	potencial das enfermeiras, é fundamental que suas ações sejam mais reconhecidas e compartilhadas para um impacto mais significativo na saúde pública.
Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro/	5.Fernandes, C.F., Cordeiro, B.C., Rezende, A.C. e Freitas, D.S., 2019	Analisar e discutir as competências necessárias ao gerente de Atenção Primária à Saúde (APS)	Estudo qualitativo e descritivo /NE: Nível 6	A pesquisa, conduzida em Angra dos Reis, envolveu enfermeiros que atuam como gerentes nas USF. Os dados foram coletados por meio de grupos focais, levando à identificação de três categorias principais de competências gerenciais: Competências gerenciais relativas à liderança (25,75%): Inclui habilidades como delegar funções, lidar com conflitos e reconhecer habilidades na	Os resultados evidenciam que a formação contínua e a especialização em saúde da família são cruciais para o desenvolvimento das competências necessárias aos enfermeiros gestores. Além disso, a pesquisa destaca a necessidade de otimizar os recursos disponíveis e promover um ambiente de trabalho que valorize a atuação da equipe, visando a melhoria da qualidade da assistência prestada à comunidade

				equipe. Competências gerenciais relativas à gestão de recursos e do cuidado (28,78%): Envolve a administração de insumos e recursos humanos, bem como o gerenciamento do cuidado clínico. Competências gerenciais relativas à mobilização de recursos cognitivos e afetivos (39,4%): Refere-se à capacidade de articular conhecimentos e emoções para melhorar a resolutividade dos serviços.	
--	--	--	--	---	--

TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	TIPOS DE ESTUDO/NE*	RESULTADOS	CONCLUSÃO
Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente	7.Fernandes, J.C. e Cordeiro, B.C.,2019	:Analisar e discutir as competências do enfermeiro para a prática gerencial em Unidades Básicas de Saúde	Estudo qualitativo e descritivo /NE: Nível 6	A pesquisa revelou que as competências gerenciais essenciais incluem habilidades de liderança, comunicação eficaz, resolução de conflitos, e gestão de recursos. Os enfermeiros participantes destacaram a importância da formação contínua e da experiência prática para adquirir essas competências. Os resultados também indicaram uma predominância do sexo feminino entre os gerentes, com uma média de idade de 35 anos. A análise qualitativa dos dados coletados	A discussão sobre as competências gerenciais é crucial para a melhoria da saúde pública, especialmente no contexto da Atenção Primária à Saúde. O estudo reforça a necessidade de investir em educação permanente e em estratégias que desenvolvam essas competências entre os enfermeiros, contribuindo assim para uma gestão mais eficaz das UBS e, consequentemente, para a qualidade do atendimento à saúde da população.

				por meio de grupos focais permitiu a identificação de categorias significativas relacionadas à prática gerencial.	
Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepção de enfermeiros	8.Mateus, L.C., Condeles, P.C., Bracarense, C.F., Parreira, B.D.M., Simões,A.L.A. e Goulart, B.F., 2021	Investigar a visão dos enfermeiros sobre o gerenciamento na Estratégia Saúde da Família	Estudo qualitativo e descritivo /NE: Nível 6	Os enfermeiros relataram que enfrentam diversos desafios no gerenciamento, incluindo falta de recursos, alta demanda de trabalho e dificuldades na comunicação entre as equipes. A pesquisa também identificou a necessidade de formação continuada e um ambiente de trabalho colaborativo para melhorar a eficácia das práticas de gerenciamento.	É essencial investir na capacitação dos enfermeiros e na estruturação das equipes para fortalecer a gestão na ESF. Além disso, reforçaram a importância da liderança e do trabalho em equipe para a promoção de uma saúde de qualidade e a superação das barreiras encontradas no dia a dia da atenção primária.

TÍTULO	AUTOR/ANO	OBJETIVO	TIPOS DE ESTUDO/NE*	RESULTADOS	CONCLUSÃO
Gestão em Enfermagem de Pessoal na Estratégia Saúde da Família	9.Coutinho, A.F., Medeiros,H.A., Andrade, L.D.F., Ribeiro, L.C.S., 2019	Analisar o processo de gestão em Enfermagem de recursos humanos, na Estratégia Saúde da Família, na perspectiva de enfermeiros	Estudo qualitativo e descritivo /NE: Nível 6	Os resultados revelaram que os enfermeiros são responsáveis por várias atividades de gestão, como a coordenação, supervisão, planejamento e educação permanente das equipes. As principais estratégias identificadas para delegar tarefas incluem o diálogo, as reuniões de equipe e a escuta qualificada. O estudo também destacou diferentes tipos de liderança exercidos pelos enfermeiros, como o	O estudo concluiu que os enfermeiros enfrentam desafios significativos na gestão de pessoal na Atenção Primária à Saúde. Isso ressalta a necessidade de maior qualificação e desenvolvimento de competências gerenciais para melhorar o desempenho e a eficiência no gerenciamento das equipes de saúde

				estilo articulador, liberal, integrativo e democrático. Apesar das habilidades gerenciais, os entrevistados demonstraram fragilidades na gestão de recursos humanos.	
Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde	10.Santos, L.C., Silva, F. M.,Domingos, T. S., Andrade, J., e Spiri, W. C., 2023.	Conhecer o comportamento empoderador do enfermeiro em sua prática gerencial no contexto da Atenção Primária à Saúde.	Estudo qualitativo/NE: Nível 6.	Os enfermeiros-gerentes relataram que o comportamento empoderador contribui para a motivação, a valorização e o comprometimento das equipes, gerando um ambiente de trabalho mais favorável e colaborativo. No entanto, também enfrentam desafios, como a sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais e a falta de suporte da gestão. Esses obstáculos	O comportamento empoderador dos líderes enfermeiros na APS é fundamental para a satisfação no trabalho e a qualidade do cuidado oferecido. No entanto, é necessário maior suporte institucional, espaços para educação continuada e planos de carreira claros para que o empoderamento possa ser plenamente efetivo na gestão das equipes.

				interferem no desenvolvimento de práticas de liderança empoderadora e, por vezes, dificultam a retenção de profissionais.	
--	--	--	--	---	--

5. DISCUSSÃO

Os resultados dos estudos analisados apontam para uma realidade multifacetada, onde as competências dos enfermeiros gestores são essenciais, mas frequentemente limitadas por desafios estruturais e de formação.

A liderança do enfermeiro gestor na Atenção Primária à Saúde (APS) desempenha um papel crucial na promoção da qualidade dos serviços de saúde. Essa liderança não se limita à organização e coordenação das atividades de saúde, mas atua na mediação de conflitos, motivação das equipes e no aprimoramento contínuo dos processos de cuidado. A literatura destaca que a liderança do enfermeiro é importante para garantir a qualidade do cuidado na APS. Competências como comunicação assertiva, habilidades de gerenciamento e capacidade de trabalho em equipe foram identificadas como essenciais para promover um ambiente mais coordenado e eficiente para a população (Mattos e Balsenelli, 2019; Oliveira, 2020; Santos et al., 2023).

Essas competências são ainda mais relevantes no contexto da Estratégia de Saúde da Família (ESF), onde o enfermeiro, além de gerenciar as atividades clínicas, é responsável por liderar as equipes e mediar as relações entre os diversos profissionais de saúde (Oliveira et al., 2020). Entretanto, apesar da importância dessas competências, a falta de formação específica em liderança e o baixo reconhecimento formal dessas responsabilidades constituem barreiras significativas para a atuação eficaz dos enfermeiros gestores.

Um estudo conduzido em três municípios do interior da Bahia, com a participação de dez enfermeiras, teve como foco explorar os fatores que influenciam a atuação desses profissionais na Estratégia de Saúde da Família revelou que muitos enfermeiros percebem a necessidade de desenvolvimento contínuo de suas competências de liderança e gestão, especialmente no que diz respeito à comunicação e à resolução de conflitos, mas relatam a ausência de suporte institucional para isso (Viana, e Ribeiro, 2022). Além disso, as fragilidades na gestão de recursos humanos, especialmente no que tange à delegação de tarefas e à organização do trabalho, foram apontadas como desafios críticos (Mateus, 2021).

A sobrecarga de trabalho e a pressão para lidar com a alta demanda de serviços também são aspectos destacados pela literatura. Os enfermeiros gestores relatam dificuldades em equilibrar suas funções assistenciais e gerenciais, o que pode impactar diretamente na qualidade do cuidado oferecido e na satisfação das equipes (Fernandes e Cordeiro, 2019). Essas dificuldades são agravadas pela falta de reconhecimento da importância das competências gerenciais, o que contribui para a insatisfação dos enfermeiros e, em alguns casos, pode levar ao abandono da profissão (Fernandes et al., 2019).

Outro ponto identificado na literatura é a transformação do "trabalho morto" em "trabalho vivo". Isso se refere à habilidade dos enfermeiros de converter as atividades burocráticas e organizacionais em práticas que integram saberes práticos e a interação direta com pacientes e a comunidade, fortalecendo a resolutividade e a humanização do cuidado (Sanchez et al., 2021). Essa capacidade de transformar atividades rotineiras em ações que promovam um cuidado mais humanizado é uma característica essencial da liderança dos enfermeiros na APS.

A comunicação interpessoal e a liderança eficaz são componentes essenciais na gestão de equipes de saúde. Cabe ao enfermeiro gestor garantir que o processo de comunicação ocorra de maneira fluida e valorizar a atuação de cada membro da equipe no trabalho multiprofissional. Ao conduzir os colaboradores, o enfermeiro gestor deve compreender que o sucesso do trabalho não depende apenas de uma liderança centralizada, mas do comprometimento e da contribuição de cada integrante da equipe para o alcance dos objetivos (Borges, 2021; Fernandes et al, 2019; Mateus et al., 2019).

A ausência de qualificação em gestão, especialmente no que se refere ao manejo de pessoal e conflitos organizacionais, pode interferir de maneira significativa na dinâmica das relações interpessoais e no processo de trabalho. A ausência de uma análise e gestão adequadas desses conflitos tende a resultar em prejuízos nas relações profissionais e na organização do trabalho. Esse impacto negativo afeta diretamente a comunicação, a tomada de decisões e, eventualmente, a produtividade de toda a equipe (Oliveira et al., 2020; Coutinho et al., 2019).

Relatos de profissionais da APS apontam entraves específicos no processo de comunicação interpessoal entre os membros da equipe, como dificuldades em separar o pessoal do profissional, resistência a determinadas solicitações dos enfermeiros e a falta de compromisso de alguns profissionais. Essas barreiras na comunicação não apenas dificultam o trabalho do enfermeiro gestor, mas também comprometem o funcionamento do setor e a efetividade do processo assistencial (Mattos; Balsenelli, 2019; Coutinho et al., 2019).

Uma comunicação interpessoal harmoniosa é, portanto, essencial para o trabalho em equipe, pois funciona como uma ferramenta para a disseminação de informações que sustentam o desempenho das atribuições e competências dos profissionais. Assim, o enfermeiro gestor deve desenvolver e aprimorar essa habilidade, reconhecendo e respeitando a individualidade de cada membro da equipe, criando um ambiente de trabalho que favoreça o diálogo, o entendimento mútuo e a cooperação (Fernandes et al., 2019; Mateus et al, 2021).

Ainda assim, os enfermeiros gestores reconhecem a necessidade de maior apoio institucional e formação continuada para aprimorar suas práticas de liderança. A implementação de um ambiente de trabalho colaborativo, associado à formação continuada e ao suporte gerencial, foi identificada como uma estratégia fundamental para enfrentar os desafios do gerenciamento na APS (Oliveira, 2020). A liderança empoderadora, por exemplo, tem se mostrado eficaz na motivação das equipes e no fomento de um ambiente de trabalho mais colaborativo, mas enfrenta limitações devido à falta de recursos e apoio da gestão superior (Santos et al., 2023).

O gerenciamento de conflitos e pessoas é uma das competências reconhecida nos serviços de saúde, a falta de contato e interação regular entre os membros da equipe de saúde dificulta o processo de comunicação e de relacionamento interpessoal, gerando um ambiente propício para o surgimento de conflitos. Nesse contexto, a atuação do enfermeiro como mediador de conflitos torna-se imprescindível, especialmente em equipes de enfermagem com múltiplas tarefas, e que frequentemente enfrentam a escassez de recursos humanos e materiais, dificultando a qualidade da assistência prestada (Mattos; Balsenelli, 2019; Borges, 2021; Fernandes; Cordeiro, 2022; Santos et al., 2022).

A fragmentação do trabalho é um fator significativo que contribui para as dificuldades de comunicação e interação entre os profissionais de saúde. Quando o trabalho é fragmentado, as intervenções tendem a ser isoladas, resultando em cuidados desarticulados e desconexos. A alta rotatividade de profissionais agrava ainda mais essa situação, dificultando a continuidade do cuidado, já que os novos membros da equipe não estão familiarizados com os processos e dinâmicas estabelecidos. Isso impede a criação de laços de confiança e cooperação, essenciais para uma prática colaborativa. Além disso, a rigidez da estrutura hierárquica e a alta demanda de atendimentos intensificam essas barreiras, prejudicando diretamente a qualidade da assistência prestada. Como consequência, os objetivos interdisciplinares da Estratégia de Saúde da Família (ESF), que visam oferecer um cuidado integral e centrado no paciente, são comprometidos, limitando o alcance e a efetividade da atenção primária (Mattos; Balsenelli, 2019; Oliveira et al., 2020; Dourado et al., 2020; Coutinho et al., 2019).

Além disso, a ausência de ferramentas e estratégias para a resolução de conflitos é um desafio comum no ambiente da APS. Para enfrentar esse obstáculo, há uma necessidade crescente de capacitações sistemáticas voltadas ao desenvolvimento de saberes, atitudes e práticas que incentivem a reflexão crítica sobre problemas éticos (Viana; Ribeiro, 2022; Mateus et al., 2021).

Os conflitos éticos e gerenciais na APS são agravados pela sobrecarga das equipes, que atendem um grande número de famílias e frequentemente enfrentam condições de trabalho desfavoráveis. Esses problemas organizacionais impactam negativamente o desempenho das equipes, comprometendo os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) e da ESF, que valorizam o acesso e a qualidade do cuidado. Para superar essas limitações, é essencial o engajamento de líderes, gestores e demais profissionais, consolidando um serviço de saúde estruturado, universal e ético (Mattos; Balsenelli, 2019; Borges, 2021; Fernandes; Cordeiro, 2022).

Portanto, embora os enfermeiros gestores na APS possuem eficácia muitas vezes limitada por fatores estruturais e organizacionais que dificultam o pleno exercício de suas competências gerenciais. O reconhecimento formal dessas competências e o investimento em programas de formação contínua podem

contribuir significativamente para a melhoria da liderança e da qualidade do cuidado na APS.

A formação continuada tem sido amplamente reconhecida como uma solução essencial para os desafios enfrentados pelos enfermeiros gestores na Atenção Primária à Saúde (APS). As demandas gerenciais e de liderança exigem um constante aprimoramento das competências profissionais, que só pode ser alcançado por meio de um processo educativo contínuo e adaptado às realidades de trabalho. De acordo com Viana (2022), a formação continuada é vista como uma ferramenta indispensável para a capacitação dos enfermeiros gestores, permitindo que eles desenvolvam competências de liderança, gestão de conflitos e comunicação eficaz, essenciais para o sucesso em seu papel.

Além disso, a educação permanente é apontada como uma abordagem que integra a prática à formação dos enfermeiros gestores, promovendo uma evolução contínua das suas competências dentro do contexto do trabalho. Nesse sentido, a prática profissional passa a ser valorizada como um campo de aprendizado, fortalecendo as responsabilidades gerenciais e permitindo uma atuação mais eficiente no gerenciamento das equipes e dos recursos (Coutinho et al., 2019).

6. CONCLUSÃO

Os estudos analisados destacam que os enfermeiros gestores desempenham um papel central na gestão da Atenção Primária à Saúde, sendo responsáveis por atividades cruciais como a liderança da equipe, a gestão de recursos humanos, a promoção de comunicação eficaz, a organização e coordenação das atividades de saúde, a promoção da qualidade do cuidado e a implementação de práticas educativas. Essas responsabilidades são essenciais para garantir um serviço de saúde estruturado e centrado no paciente.

Entretanto, o exercício dessas funções enfrenta desafios significativos que comprometem a eficácia da gestão. Entre os principais obstáculos, destacam-se a falta de formação específica em liderança e gestão, a sobrecarga de trabalho, a carência de suporte institucional e os desafios na comunicação interpessoal. Essas dificuldades evidenciam a necessidade de uma abordagem mais estruturada para apoiar os enfermeiros gestores em sua atuação.

O estudo permitiu compreender que habilidades como liderança, comunicação eficaz e trabalho em equipe são indispensáveis para o desenvolvimento de um ambiente coordenado e eficiente. No entanto, a ausência de programas voltados para o aprimoramento dessas competências e o baixo reconhecimento formal das habilidades gerenciais dos enfermeiros são barreiras que precisam ser superadas.

Para enfrentar esses desafios, torna-se imperativo investir em estratégias que envolvam a formação continuada e programas educativos voltados para o desenvolvimento de competências em liderança e gestão. Além disso, é essencial valorizar o papel do enfermeiro gestor na Atenção Primária, promovendo melhores condições de trabalho e maior reconhecimento institucional. Essas medidas são fundamentais para fortalecer a gestão na saúde, melhorar a qualidade do cuidado oferecido à população e consolidar um serviço de saúde mais eficiente e humanizado.

REFERÊNCIAS

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.

AZEVEDO, S. C. **O Processo de Gerenciamento x Gestão no Trabalho do Enfermeiro**. Natal (RN): UFRN, 2000. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade do Rio Grande do Norte, Natal (RN), 2000.

BARATIERI, T.; MARCON, S. S. **Longitudinality of care in nurses' practice: identifying the difficulties and perspectives of change**. Texto Contexto Enferm, 2012, v. 21, n. 3, p. 549-57. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v21n3/v21n3a09>>. Acesso em: 22 jun. 2023

BORGES, A. R. D. **A relevância do papel do enfermeiro com competências de gestão nas USF**. Coimbra: [s.n.], dez. 2021. 91 p. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1400182>>. Acesso em: 10 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria de Consolidação de nº. 2**. Disponível em: <<https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/MatrizesConsolidacao/Matriz-2-Politicas.html>>. Acesso em: 10 set. 2023.

BRITO, G. E. G.; MENDES, A. C. G.; SANTOS, P. N. M. **Purpose of work in the Family Health Strategy**. Interface, comun, saúde, 2018. DOI: <<https://doi.org/10.1590/1807-57622016.0672>>.

CAÇADOR, B. S.; et al. **Ser enfermeiro na estratégia de saúde da família: desafios e possibilidades**. Disponível em: <<http://www.revenf.bvs.br/pdf/reme/v19n3/v19n3a07.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2023.

CONASS. **Atenção Primária e Promoção da Saúde**. Rev. Esc. Enfermagem USP, v. 40, n. 4, p. 464-468, 2007.

COUTINHO, A. F.; et al. **Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família**. Revista de Enfermagem UFPE On Line, v. 13, n. 1, p. 137-147, jan. 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/revistaenfermagem/article/view/237019/31190>>. Acesso em: 20 set. 2024.

DANTAS, H. L. L.; et al. **Como elaborar uma revisão integrativa: sistematização do método científico**. Rev Recien, 2021, v. 12, n. 37, p. 334-345.

FERNANDES, J. C.; CORDEIRO, B. C. **Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente**. Revista APS, v. 22, n. 4, p. 833-848, jun. 2021. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1354801>>. Acesso em: 20 set. 2024.

FERNANDES, J. C.; et al. **Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro.** Saúde em Debate, 2019. DOI: <10.1590/0103-11042019S602>.

FERREIRA, S. R. S.; PÉRICO, L. A. D.; DIAS, V. R. F. G. **A complexidade do trabalho do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde.** Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/qTVY5r3JLdL8xcTHNf9ZhxF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 set. 2023.

GALAVOTE, H. S.; et al. **O trabalho do enfermeiro na atenção primária à saúde.** Escola Anna Nery, v. 20, n. 1, jan-mar, 2016. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ean/a/8QsxZbDLnCWVBN6zQVwjbXl/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 05 set. 2024.

MATEUS, L. C.; et al. **Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepções dos enfermeiros.** Rev enferm UERJ, Rio de Janeiro, 2021; v. 29, e57262.

MATTOS, J. C. O.; BALSANELLI, A. P. **A liderança do Enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa.** Enfermagem em Foco, v. 10, n. 4, p. 164-171, 2019. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1052831>>. Acesso em: 10 set. 2024.

MELNYK, B. M.; FINEOUT-OVERHOLT, E. **Making the case for evidence-based practice. In: Evidence-based practice in nursing & healthcare: a guide to best practice.** Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2005. p. 3-24.

NICOLAU, K.; FARIA, B.; PALOS, C. **A Atenção Básica na perspectiva de gestores públicos do sistema único de saúde: estudo qualitativo.** Disponível em: <<https://www.scielo.org/pdf/sausoc/2021.v30n4/e210085/pt>>. Acesso em: 23 abr. 2024.

OLIVEIRA, C.; et al. **A liderança na perspectiva dos enfermeiros da Estratégia Saúde da Família.** Rev Gaúcha Enferm, 2020; v. 41, e20190106.

OLIVEIRA, I. B. **Competências gerenciais nas ações inovadoras realizadas por enfermeiras na atenção primária à saúde.** Curitiba: [s.n.], 2020. 146 p. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1151233>>. Acesso em: 23 ago. 2024.

PASSOS, J. P.; CIOSAK, S. I. **A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde.** Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 464-8, 2006.

PENEDO, R. M.; GONÇALO, C. S.; QUELUZ, D. P. **Gestão compartilhada: percepções de profissionais no contexto da saúde da família.** Interface (Botucatu), 2019; v. 23, e170451.

SANCHEZ, E. J. M.; et al. **Processo do trabalho da enfermagem na atenção primária à saúde: estudo observacional**. Revista Ciencia y Cuidado, v. 18, n. 3, p. 22-31, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.22463/17949831>>.

SANTOS, L. C.; et al. **Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde**. Acta Paulista de Enfermagem (Online), v. 36, eAPE00051, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ape/a/yx6DY6mtvqkHJ4SPSdbYyQk/?lang=pt>>. Acesso em: 18 set. 2024.

SOUSA, M. H. O.; et al. **Gerentes de Atenção Básica à Saúde: um estudo de uma capital brasileira**. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, Bogotá, Colômbia, 21, publicação contínua, 2022.

VIANA, V. G. A.; RIBEIRO, M. F. M. **Desafios do profissional de enfermagem da estratégia de saúde da família: peça-chave não valorizada**. Ciência, Cuidado e Saúde, v. 21, p. e59900, 2022.

VUJANIĆ, J.; et al. **Patients' and Nurses' Perceptions of Importance of Caring Nurse Manager Attributes: a Multicenter Cross-Sectional Survey**. *Acta Clinica Croatica*, 2021; v. 60, n. 1, p. 27-34.