

Habilidades Gerenciais Desenvolvidas por Enfermeiros da Atenção Primária à Saúde

Management Skills Developed by Primary Health Care Nurses

Habilidades de Gestión Desarrolladas por Enfermeras de Atención Primaria de Salud

RESUMO:

Objetivo: Analisar as habilidades gerenciais produzidas pelo enfermeiro da atenção primária à saúde. **Métodos:** Trata-se de um estudo descritivo-exploratório com abordagem qualitativa, realizado em Boa Vista - Roraima. A coleta de dados foi realizada com 25 enfermeiros, por meio de uma entrevista semiestruturada. **Resultados:** Os resultados desta investigação direcionam para o conhecimento de duas dimensões que correspondem as habilidades gerenciais produzidas pelos enfermeiros da atenção primária à saúde, sendo a primeira dimensão liderança como habilidade humana gerencial produzida pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde e a segunda dimensão Planejamento estratégico situacional como habilidade gerencial técnica e conceitual produzida pelo enfermeiro da Atenção Primária à Saúde. **Conclusão:** Os profissionais enfermeiros que atuam como coordenadores da estratégia saúde da família possuem um papel fundamental no gerenciamento de enfermagem da atenção primária à saúde, gerir uma equipe vai muito além de apenas delegar funções, é um trabalho em equipe.

DESCRIPTORIOS: Organização e Administração. Enfermeiras Administradoras. Atenção Primária à Saúde.

ABSTRACT

Objective: To analyze the management skills produced by primary health care nurses. **Methods:** This is a descriptive-exploratory study with a qualitative approach, carried out in Boa Vista - Roraima. Data collection was carried out with 25 nurses during the, through a semi-structured interview. **Results:** The results of this investigation lead to the knowledge of two dimensions that correspond to the management skills produced by nurses in primary health care, the first dimension being leadership as a human managerial skill produced by nurses in Primary Health Care and the second dimension Strategic planning situational as a technical and conceptual management skill produced by the Primary Health Care nurse. **Conclusion:** Professional nurses who act as coordinators of the family health strategy have a fundamental role in nursing management of primary health care, managing a team goes much further of just delegating functions, it's teamwork.

DESCRIPTORS: Organization and Administration. Nurse Administrators. Primary Health Care.

RESUMEN

Objetivo: Analizar las habilidades de gestión desarrolladas por el personal de enfermería en atención primaria de salud. **Métodos:** Estudio descriptivo-exploratorio con enfoque cualitativo, realizado en Boa Vista, Roraima. La recolección de datos se realizó con 25 enfermeros mediante una entrevista semiestructurada. **Resultados:** Los resultados de esta investigación orientan el conocimiento de dos dimensiones que corresponden a las habilidades de gestión desarrolladas por el personal de enfermería en atención primaria de salud: el liderazgo, como habilidad de gestión humana, y la planificación estratégica situacional, como habilidad de gestión técnica y conceptual. **Conclusión:** El personal de enfermería que coordina la estrategia de salud familiar desempeña un papel fundamental en la gestión de enfermería en atención primaria de salud; gestionar un equipo va mucho más allá de la simple delegación de funciones; es trabajo en equipo.

DESCRIPTORIOS: Organización y Administración. Enfermeros Administradores. Atención Primaria de Salud.

RECEBIDO EM: 25/06/2025 APROVADO EM: 07/07/2025

Como citar este artigo: Silva GF, Sousa NCB, Oliveira TKM, Costa ABO, Teixeira CAB, Silva PS. Habilidades Gerenciais Desenvolvidas por Enfermeiros da Atenção Primária à Saúde. Saúde Coletiva (Edição Brasileira) [Internet]. 2025 [acesso ano mês dia];15(98):16502-16513. Disponível em: DOI: 10.36489/saudecoletiva.2025v15i98p16502-16513

ID Gleidilene Freitas da Silva
Enfermeira, mestra em ciências da saúde pela Universidade Federal de Roraima. Professora substituta do curso bacharelado em Enfermagem da Universidade Federal de Roraima.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7697-0770>

ID Natália Carvalho Barbosa de Sousa
Enfermeira, mestra em ciências da saúde pela Universidade Federal de Roraima. Professora substituta do curso bacharelado em Enfermagem da Universidade Federal de Roraima.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8238-2409>

ID Thalyta Ketlen de Melo Oliveira
Enfermeira, Mestranda em ciências da saúde pela Universidade Federal de Roraima.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-1717>

ID Ana Beatriz Oliveira Costa
Enfermeira, Doutoranda em ciências do cuidado pela Universidade Federal Fluminense.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6235-5753>

ID Carla Araújo Bastos Teixeira
Enfermeira, doutora em Enfermagem Psiquiátrica pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto – USP. Professora adjunta do curso bacharelado em Enfermagem da Universidade Federal de Roraima.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7357-772X>

ID Paulo Sérgio da Silva
Enfermeiro, Doutor em Ciências pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Professor adjunta da Universidade Federal de LAVRAS.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2746-2531>

INTRODUÇÃO

A opção em investigar as habilidades gerenciais que cotidianamente são realizadas por enfermeiros da atenção primária à saúde (APS), invariavelmente posiciona esta investigação em campos de saberes e conhecimentos desafiadores. Isso porque muitos são os dilemas organizativos e interpessoais encontrados por eles quando implementam ações para prover cuidados que abrangem a promoção e a proteção da saúde, a prevenção de agravos, o diagnóstico, o tratamento, a reabilitação, a redução de danos e a manutenção da saúde dos indivíduos, famílias e comunidades⁽¹⁾.

Administrar, assistir e ensinar, são três atributos que andam juntos com o enfermeiro da APS, as ações referentes ao gerenciamento sempre terão um impacto na assistência prestada por estes profissionais, pois estes exercem diversas atividades que produzem o cuidado como instrumento nas diversas dimensões do processo de trabalho e da enfermagem. Desta maneira, o enfermeiro é um agente transformador das práticas de saúde, que através da gerência busca integralizar: cuidados, prevenção, promoção, intervenções à saúde⁽²⁾.

O enfermeiro gestor-gerenciador de processos do cuidar na APS precisa possuir a competência de tomada de decisões. A capacidade de decidir assertivamente

proporciona o profissional a resolutividade de conflitos tanto assistenciais, quanto gerenciais. Este enfermeiro deve possuir habilidade crítica, analítica, julgamento, avaliação, dentre outros atributos; uma vez que este é o responsável por administrar as condições e os recursos do serviço de saúde⁽¹⁻⁴⁾.

O enfermeiro gerente possui autonomia na tomada de decisões. Entretanto, estudos evidenciam que estes profissionais possuem dificuldade ao desenvolver o papel da gerência, uma vez que possuem recursos materiais, humanos e financeiros inadequados no contexto da APS³.

Além disso, os enfermeiros envolvidos com a gerência são diretamente impactados no exercício de suas atividades profissionais pela falta de conhecimento específico sobre gestão, ausência de motivação e sobrecarga de trabalho. Especificamente, o ano de 2020 acentuou estes dilemas, sobretudo quando os enfermeiros das equipes de saúde da família foram impactados com a escassez de recursos materiais e falta de equipamentos de proteção individual, o que contribuiu para uma contaminação em massa da categoria de enfermagem pelo novo coronavírus^(2,4).

Importa registrar, que o enfermeiro da APS tem o papel realizar o planejamento das atividades a serem executadas, além de promover capacitações, educação em saúde, gerenciamento de conflitos, exer-

cer a função de líder, saber negociar, administrar tempo-espço, tendo sempre a visão crítica na tomada de decisões acertadas que sejam orientadas pelo uso dos princípios éticos⁽⁵⁻⁷⁾.

Identificar as habilidades gerenciais produzidas pelo enfermeiro da atenção primária a saúde é de extrema importância para que haja uma melhora nos serviços ofertados a equipe e a comunidade na APS. Desta maneira, o presente estudo tem o objetivo de analisar as habilidades gerenciais produzidas pelo enfermeiro da atenção primária à saúde.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório com abordagem qualitativa, realizado em Boa Vista, capital do estado de Roraima, localizada na Amazônia Legal. O estudo foi norteado pelas diretrizes de critérios consolidados para relatos de pesquisas qualitativas⁽⁸⁾. Este estudo possibilitou identificar as habilidades gerenciais desenvolvidas por enfermeiros da APS, sendo elas humanas-gerenciais e técnico-gerenciais.

O estudo foi realizado com enfermeiros coordenadores que compõem a equipe de estratégia de saúde da família. Essas equipes estão inseridas dentro das Unidades Básicas de Saúde (UBS), as quais fazem parte da Rede de Atenção Primária à Saúde (RAPS), que em Boa Vista en-

contra-se organizada em oito macroáreas e dispõe de 34 UBS em pleno funcionamento. É importante ressaltar que algumas UBS são compostas por mais de uma equipe de estratégia de saúde da família. Ao todo, foram sorteadas por conveniência 24 UBS que possuíam equipe de estratégia de saúde da família completa. Desse montante, três unidades se recusaram a participar da pesquisa, o que totalizou 21 UBS incluídas nesta investigação, número representativo de saturação dos dados qualitativos após a análise dos discursos dos entrevistados.

Foram incluídos no estudo enfermeiros atuantes na equipe de Estratégia Saúde da Família (ESF) que possuíam no mínimo um ano de experiência na coordenação de equipe. Não foram considerados enfermeiros recém-formados, supervisores de estágios supervisionado obrigatório vinculados a instituições de ensino superior, enfermeiros estrangeiros (pois teriam uma visão diferenciada do sistema de saúde), enfermeiros que se encontravam afastados e/ou de licença médica no momento da produção dos dados.

O grupo social foi composto por 25 enfermeiros assistenciais com experiência no gerenciamento do cuidado de enfermagem nas UBS de Boa Vista/RR, ou seja, que atuam como enfermeiro coordenador na unidade, com função de gestão tática. Em cada UBS, a pesquisadora solicitou a cooperação dos enfermeiros que se enquadrassem nos critérios de inclusão do presente estudo, totalizando um total de 25 enfermeiros participantes do estudo. É importante ressaltar que houve UBS com mais de um enfermeiro entrevistado.

A coleta de dados foi realizada durante os meses de maio e junho de 2022, por meio de uma entrevista semiestruturada, individual, gravada e conduzida por uma das pesquisadoras, que era enfermeira e recebeu treinamento para tal. O roteiro semiestruturado foi composto de questões norteadoras que versavam sobre as habilidades técnicas, habilidades humanas e habilidades conceituais desenvolvi-

das pelos enfermeiros coordenadores ao realizarem o gerenciamento do cuidado na unidade básica de saúde.

Antes da realização da entrevista, os participantes assinaram duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e do Termo de Autorização para a Gravação de Voz (TAGV). Uma ficou em posse do entrevistado e a outra com a pesquisadora. Além disso, foi esclarecido o objetivo do estudo e sanadas as dúvidas dos entrevistados. De acordo com a solicitação dos participantes, foi priorizado o tempo livre do enfermeiro, de tal forma que não compromettesse suas atividades profissionais. Foram selecionadas sala reservada nos locais de trabalho, com ausência de ruídos para a melhor obtenção de dados.

Os depoimentos foram classificados pela palavra identificadora Enfermeiro, seguida de um número ordinal crescente de acordo com a realização da coleta de dados. As 25 entrevistas resultaram em 760 minutos de gravação de voz.

Os dados transcritos foram analisados de forma manual por dois pesquisadores, seguindo o referencial teórico-analítico de conteúdo proposto por Bardin. A análise de conteúdo divide-se em três etapas, sendo elas: 1) pré-análise, 2) exploração do material, 3) tratamento dos dados, inferência e interpretação. As unidades de registros advindas do processo analítico foram organizadas de maneira êmica em duas categorias intituladas como: A Liderança como habilidade humana gerencial produzida pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde e o planejamento estratégico situacional como habilidade gerencial técnica e conceitual produzida pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde. Além das categorias, foi elaborado uma nuvem de palavras, gerada pelo Wordle que contém a representação das competências citadas pelos entrevistados sobre o gerenciamento de enfermagem no âmbito da APS. Vale ressaltar que não foi utilizado software para análise dos dados.

O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Roraima sob CAAE nº

45126221.4.0000.5302.

RESULTADOS

Os resultados desta investigação direcionam para a identificação das habilidades gerenciais produzidas por enfermeiros coordenadores da ESF. Desta maneira, os dados foram divididos em duas dimensões sendo elas: Liderança como habilidade humana gerencial produzida pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde e o planejamento estratégico situacional como habilidade gerencial técnica e conceitual produzida pelo enfermeiro da Atenção Primária à Saúde.

Liderança como habilidade humana gerencial produzida pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde

A presente investigação possibilitou identificar as habilidades gerenciais relacionadas à liderança como habilidade humana gerencial produzida pelo enfermeiro coordenador da ESF. Dentre as ações gerenciais relacionadas a liderança que tecem relação com as habilidades humanas estão: ser maleável, ser democrático, ser flexível, ser empática, ser parceira, ser humilde, ser tranquila, ser amiga, saber ouvir críticas, estar próximo, ter uma relação horizontal, não ser impositivo. Todas estas características tecem relação com o estilo de liderança democrática. Outro estilo de liderança identificado nos depoimentos diz respeito a liderança autoritária, quando os enfermeiros sinalizam a necessidade de serem autoritários de acordo com as situações gerenciadas.

[...] eu sou meio que este chefe (líder) mais maleável, democrático, eles tem voz, não muita mais tem [...]. (Enfermeiro 1).

[...] Eu gosto de ter uma relação de líder [...] por mais que exista uma hierarquia eu tenho uma relação horizontal [...] sou (uma líder) empática [...]. sou (uma líder) bem parceira [...] então eu sou uma líder bem tranquila [...]. (Enfermeiro 2).

[...] sou (uma líder) bem flexível, busco sempre ouvir todos os componentes, temos uma comunicação muito boa [...] Sou uma líder bem parceira [...]. (Enfermeiro 7).

Busco ser (uma líder) amiga da equipe. (Enfermeiro 11).

[...] sou essa mistura de líder, autoritária quando necessário, quando ninguém quer fazer, e democrático, pois em decisões gosto da opinião de todos [...]. (Enfermeiro 16).

Sou um líder flexível [...]. ouço as críticas e sou (um líder) bem aberto para que eles falem mesmo [...]. (Enfermeiro 20).

Planejamento estratégico situacional como habilidade gerencial técnica e conceitual produzida pelo enfermeiro da Atenção Primária à Saúde

A presente investigação possibilitou também a identificação de habilidades gerenciais relacionadas ao planejamento estratégico situacional como uma habilidade gerencial técnica e conceitual produzida pelo enfermeiro coordenador da ESF. Dentre as habilidades que tecem relação com as habilidades técnico-gerenciais na elaboração do planejamento de atividades nas UBS os enfermeiros sinalizam a necessidade de mapear a região, traçar as dificuldades, planejar atividades em períodos semanais, mensais, semestrais e anual, traçar metas, traçar objetivos, traçar estratégias, traçar ações, fazer plano, montar plano de ação, planejar e realizar reuniões, fazer escala, dividir atribuições, informar os objetivos e programações do planejamento a equipe, estipular prazos, fazer cumprir os prazos, fazer cumprir as metas, supervisionar a equipe, monitorar os serviços, resolver pendências, trazer e avaliar os resultados.

[...] fazendo as escalas de serviços, fazendo mapeamento da região [...] plane-

jando [...]. (Enfermeiro 3).

[...] planejamento das ações, do nosso calendário, das nossas atividades [...] a gente faz o planejamento semestral [...] para ver quais são os nossos objetivos, quais vão ser as programações. (Enfermeiro 5).

A gente faz um planejamento mensal e um anual, o planejamento mensal a gente coloca objetivos que a gente quer alcançar no ano. (Enfermeiro 9).

Nos reunimos todo início de mês para planejarmos ações [...] dividimos funções, e executamos, no mês seguinte avaliamos os resultados. (Enfermeiro 12).

O planejamento realizamos mensal [...] realizar o planejamento e colocar prazos para execução e assim monitorar se os prazos estão sendo cumpridos. (Enfermeiro 15).

[...] planejar ações e metas para a unidade [...] identificar as nossas dificuldades no momento [...] e a partir daí começamos a traçar ações, estratégias e metas. Esse planejamento realizamos mensalmente. (Enfermeiro 20).

[...] sempre nos reunimos semanalmente para planejar, resolver as pendências [...] fazemos reuniões semestrais [...] e vamos montando um plano de ação [...] dividimos funções entre a equipe [...] vamos avaliando o andamento, os resultados, e elaborando estratégias. (Enfermeiro 25).

DISCUSSÃO

A liderança do enfermeiro no plano gestão-gerência da APS é fundamental, uma vez que este campo é muito dinâmico e possui um trânsito intenso de usuários. Enfermeiros que compõem esta função, devem possuir também um conjunto de competências visando sempre o bem-estar da população assistida, com responsabilidade, comunicação, com-

prometimento e cautela nas tomadas de decisões⁽⁹⁻¹⁰⁾.

A liderança é uma habilidade humana gerencial desenvolvida pelo enfermeiro coordenador na ESF, estando vigente em todos os campos de atuação do enfermeiro e bem mais notório na coordenação de equipe da ESF. Mas estudos comprovam que ser aceito pela equipe e cativar os liderados ainda é uma dificuldade, inicialmente são vários os impasses que podem estar interferindo neste aceite, que perpassam pela idade, inexperiência do profissional, relações interpessoais, dentre outras^(9,11).

O estilo de liderança exercido no ambiente de trabalho possui um grande poder na gerência do enfermeiro, uma vez que esta gerência irá influenciar nas relações interpessoais, no desempenho do trabalho em equipe e na comunicação. Hoje em nosso cotidiano observa-se vários modelos de liderança, por vezes o próprio profissional não sabe definir sua liderança de acordo com os estilos, mas sim pelas características⁽⁷⁾.

Ser um líder possui um processo desafiador ao profissional enfermeiro, desde a graduação já é colocado na grade curricular a disciplina de gerenciamento, onde é abordado conceitos e estilos de liderança, mas algo não muito aprofundado, e na prática, principalmente na ESF é imposto ao enfermeiro a atribuição de liderar uma equipe onde por vezes este profissional não se sente devidamente preparado para exercer tal função ou até mesmo não se considera um líder de equipe^(9,12).

A liderança exige que o enfermeiro venha influenciar os membros de sua equipe em suas ações, desempenhando a função de facilitador e motivador proporcionando uma dinâmica na equipe, e tudo isso reflete diretamente no cuidado prestado aos usuários. Hoje as lideranças que configuram os enfermeiros gerentes da ESF são as democráticas e autocrática, apesar de apresentarem traços de outros estilos como situacional, liberal, coach, esses estilos ainda precisam ser discutidos para melhor exercício na prática por parte dos profissionais^(7,13).

A liderança é uma das dificuldades encontradas pelos profissionais no gerenciamento, pois nem todos nascem um líder, é algo que é construído ao longo do tempo, alguns desenvolvem na graduação e outros somente após anos de prática. Liderar é aprender diariamente com a equipe, é ter criatividade, motivação para assim também conduzir e motivar sua equipe de saúde, ser influenciador do serviço, é ser flexível quando necessário, é trabalhar em equipe e sempre reconhecer a importância e a singularidade de cada liderado⁽¹⁴⁾.

O desafio do novo ao ingressar como enfermeiro coordenador de equipe na ESF faz com que o enfermeiro fique pressionado aos extremos, o profissional encontra-se em um constante processo de mudança, sua relação com a equipe pode ser algo mais mutável, porém no início da carreira é comum prevalecer a liderança autocrática, mas no decorrer dos anos vai sendo mudada quando vista que esta não se configura uma estratégia sábia para a resolutividade das demandas e conflitos⁽⁹⁾.

A liderança autocrática se configura por um profissional que realiza a centralização do poder de decisão em si próprio, possui dificuldade nas relações interpessoais, ausência ou pouco trabalho em equipe, ele toma as decisões e impõe a equipe não oportunizando a equipe a falar, além de efetuar críticas de modo pessoal^(10,15).

O outrora, a liderança democrática é definida por um relacionamento horizontal com a equipe na qual todos participam da tomada de decisões, flexibilidades nas ações, construindo ao longo do tempo uma confiança entre os envolvidos, além do respeito apesar das diferenças, além de atitudes justas, trazendo benefícios ao coletivo. Este estilo de liderança é o mais comum nos enfermeiros da ESF, apesar de não possuírem todos os traços⁽⁷⁾.

É importante ressaltar que a liderança é uma ação gerencial produzida pelo enfermeiro, e que esta pode ser um considerada uma habilidade inerente do enfermeiro ou até mesmo pode esta ser desen-

volvida pelo próprio enfermeiro ao longo dos anos de atuação e com as experiências profissionais adquiridas neste período, com base no conhecimento teórico e capacidade técnica⁽⁹⁾.

No que tange a habilidade técnica e conceitual do enfermeiro coordenador de equipe da ESF foi identificado o planejamento onde este foi associado ao alcance dos objetivos, porém, a falta de planejamento ainda é um problema em algumas unidades de saúde devido a demanda de trabalho na unidade o até mesmo por conta dos próprios profissionais que não abraçam como metodologia de trabalho, e acabam levando de qualquer jeito, refletindo diretamente na gerencia e contribuindo para o não alcance dos objetivos⁽⁹⁾.

O enfermeiro coordenador da ESF costuma utilizar o Planejamento Estratégico Situacional (PES) para organização de suas atividades. Este planejamento é dividido em quatro fases, na qual a primeira fase é definida como explicativa (identificação dos problemas), normativo (é traçado o plano de ação para resolução do problema e cenário), estratégico (é montado a estratégia de ação, com potencialidades e dificuldades, análise dos recursos necessários), e por fim o tático-operacional (cronograma e divisão das funções do plano, execução do plano e avaliação dos resultados)⁽¹⁶⁾.

O planejamento é realizado com a equipe da ESF nas reuniões que podem ocorrer semanalmente, mensalmente, semestralmente ou anualmente, depende do enfermeiro da unidade. Nas reuniões são identificados os problemas na unidade, todos os membros da equipe são importantes neste processo, logo após a equipe e o enfermeiro coordenador traçam o plano e estratégias, traçam o cronograma, e divisão de atribuições (de acordo com a singularidade de cada membro da equipe), por fim a execução e avaliação dos resultados, e na reunião elencam sugestões para melhoras das atividades⁽¹³⁾.

O gerenciamento compartilhado ou cogestão é considerada uma nova ma-

neira de gerir, esta se configura pela participação da equipe em todos estes processos, inclusive no planejamento. Esta tem capacidade de criar ambientes compartilhados de poder e toda a equipe se envolve no processo de aprendizado e na tomada de decisões produzindo e compartilhando saberes coletivos, sendo uma estratégia para um trabalho em equipe de qualidade, romper a competitividade e complexidade, proporcionando a consumação do gerenciamento do cuidado⁽¹⁷⁾.

CONCLUSÃO

Os encaminhamentos finais desta investigação possibilitaram a identificação das habilidades gerenciais produzidas pelo enfermeiro coordenador da ESF na atenção primária, sendo elas configuradas no presente estudo de acordo com as habilidades previstas na administração, no plano da habilidade humana, foi identificado a liderança, no plano das habilidades técnica e conceitual foi identificado o planejamento estratégico situacional.

Uma das habilidades gerenciais produzidas pelos enfermeiros coordenadores da ESF na APS na dimensão humana identificado na presente investigação foi a liderança, sendo esta uma função inerente do enfermeiro, sendo sinalizado dois tipos de liderança nos entrevistados: a democrática e a autocrática, sendo predominante a liderança democrática.

Foram identificadas habilidades gerenciais referentes ao planejamento como habilidades técnico e conceitual-gerencial produzida pelos enfermeiros coordenadores da ESF na APS, dentre as ações que tecem esta categoria foi possível identificar as dificuldades vivenciadas no planejamento, além do planejamento semanal, mensal, semestral, mapeamento, traçar objetivos, metas, montar plano de ação e estratégias, escalas, divisão de atribuições entre os membros da equipe, estipulações de prazos, buscar cumprir o que foi proposto, supervisionar, avaliar e monitorar a equipe, serviços, resultados e por fim a resolução das pendências.

Considera-se como limitação deste

estudo a resistência por parte dos enfermeiros para adesão dos convites de participação das entrevistas e ou para agendamento das entrevistas, assim como a inviabilidade de participação do estudo.

Por fim, consideramos que os profissionais enfermeiros que atuam como coordenadores da estratégia saúde da família possuem um papel fundamen-

tal no gerenciamento de enfermagem da atenção primária à saúde, gerir uma equipe vai muito além de apenas delegar funções, é um trabalho em equipe. Muitos são os desafios encontrados ao realizar este trabalho alguns variam de acordo com a localidade, outros são comuns nas unidades, desenvolver habilidades para lidar com estes desafios é importante, pois

a gerencia do enfermeiro vai influenciar diretamente na assistência de saúde ofertada pela unidade aos usuários.

Espera-se que o presente estudo contribua no plano gerencial da atenção primária à saúde, além de servir de subsídio para novos estudos na área em outros estados e municípios.

REFERÊNCIAS

- Mildenberg R, Santos BA, Dalmolin IS, Brusamarello T. Práticas Integrativas e Complementares na atuação dos enfermeiros da Atenção Primária à Saúde. *Esc Anna Nery*. 2023;27(1):1-8. Available from: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2022-0074pt>
- Coutinho AF, Medeiros HÂ, Andrade LDF, Ribeiro LCS. Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família. *Rev Enferm UFPE*. 2019;13(1):137-147. Available from: <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v13i1a237019p137-147-2019>.
- Sá SCM, Santos EAC, Silva, NB, Chaves BSC, Lira, SCS. Desafios e potencialidade da atuação da equipe multiprofissional na atenção primária em saúde. *Saúde Coletiva (Barueri)*. 2021;11(61):4918-4923. Available from: <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2021v11i61p4918-4929>
- 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*. 2020;8(2):3-17. Available from: <https://doi.org/10.18554/reas.v8i2.3601>
- Martins MM, Trindade LL, Vandresen L, Amestoy SC, Prata AP, Vilela C. Conflict management strategies used by Portuguese nurse managers. *Rev Bras Enferm*. 2020; 23(6):1-8. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-033>
- Mazza DAA, Carvalho BG, Carvalho MND, Mendonça FDF. Práticas colaborativas em núcleos ampliados de saúde da família e atenção básica. *SaudPesq*. 31 de janeiro de 2022;15(1):1-18. Available from:
- Morais, RLGL, Santana GL, Silva, JM, Oliveira JS. Processo de trabalho gerencial da estratégia de saúde da família sobre o olhar dos gerentes: revisão integrativa. *Revista saúde.com*. 2022;18(2):2750-2758. Available from: <https://doi.org/10.22481/rsc.v18i2.10838>.
- Souza VR, Marziale MH, Silva GT, Nascimento PL. Tradução e validação para a língua portuguesa e avaliação do guia COREQ. *Acta Paul Enferm*. 2021;34:eAPE02631. Available from: <https://doi.org/10.17765/2176-9206.2022v15n1.e9566>
- Peruzzo EP, Marcon SS, Silva IR, Matsuda LM, Haddad MCFL, Peres AM. Essential management competencies of nurses: actions and interactions in the context of the Family Health. *Rev Bras Enferm*. 2020; 73(6):1-10. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0511>
- Pinheiro FMFM, Santos OC, Silva JCB, Barbosa LAL, Carvalho LV, Mota SMA. O perfil de liderança dos enfermeiros na Atenção Básica à Saúde. *REAS [Internet]*.2020;(43):e2793. Available from: <https://doi.org/10.25248/reas.e2793.2020>
- Silva IS, Mininel VA, da Silva JAM. Nursing supervision: interfaces with power relations in family health . *Rev esc enferm USP [Internet]*. 2022;56:e20220034. Available from: <https://doi.org/10.1590/1980-220X-REEUSP-2022-0034en>
- Lopes OCA, Henriques SH, Soares MI, Celestino LC, Leal LA. Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. *Esc Anna Nery*. 2020;24(2):1-8. Available from: <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0145>
- Bica MC, Cremonese L, Barreto CN, Rodrigues ALM, Alves FQ. Gerenciamento do cuidado em estratégias saúde da saúde da família na percepção na percepção de enfermeiros. *Rev Enferm UFSM*. 2020;10(1):1-18. Available from: <https://doi.org/10.5902/2179769242518>
- Oliveira C de, Santos LC dos, Andrade J de, Domingos T da S, Spiri WC. Leadership in the perspective of Family Health Strategy nurses. *Rev Gaúcha Enferm [Internet]*. 2020;41:e20190106. Available from: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2020.20190106>
- Oliveira IB de, Peres AM, Martins MM, Bernardino E, Haddad M do CFL, Lowen IMV. Innovative actions developed by nurses in primary health care. *Rev Bras Enferm [Internet]*. 2022;75(1):e20200782. Available from: <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-0782>
- Barroso SG, Oliveira JM, Silva JVM, Caldeira FID, Silva KCG. Planejamento Estratégico Situacional na atenção primária: aplicação da metodologia em uma Unidade Básica de Saúde. *Comunicação em Ciências da Saúde[Internet]*, 2022; 33(04):1-10. Available from: <https://doi.org/10.51723/ccs.v33i04.1101>
- Silva GF, Sousa NCB, Oliveira TKM, Costa ABO, Teixeira CBA, Silva PS. Fatores que interferem no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro na atenção primária. *SaudPesq*. 2024;17(3):e12513. Available from: <https://doi.org/10.17765/2176-9206.2024v17n3.e12513>