

Competências Gerenciais do Enfermeiro no Contexto da Atenção Primária à Saúde

Managerial Competencies of Nurses in Primary Health Care

Competencias Gerenciales del Enfermero en el Contexto de la Atención Primaria de Salud

RESUMO

Objetivo: Compreender as percepções e as práticas dos enfermeiros no gerenciamento das unidades de Atenção Primária à Saúde (APS) em município da Zona da Mata Mineira. **Método:** Estudo qualitativo conduzido por meio de entrevistas semiestruturadas com oito enfermeiros atuantes na APS de março a maio de 2025. **Resultados:** Emergiram as seguintes categorias temáticas: Importância do gerenciamento em enfermagem no contexto da APS; Competências essenciais para o gerenciamento em enfermagem; Aspectos facilitadores e dificultadores para a gerenciamento em enfermagem na APS; A qualificação da prática do gerenciamento em enfermagem: formação acadêmica versus educação permanente. O conhecimento técnico-científico, a comunicação, a liderança e a tomada de decisão foram relatadas como competências essenciais. Os enfermeiros apontaram desafios como sobrecarga de trabalho, falta de recursos, infraestrutura precária e lacunas na formação. **Conclusão:** O gerenciamento em enfermagem é uma atividade complexa e essencial, exigindo contínuo desenvolvimento de competências para assegurar uma assistência de qualidade.

DESCRIPTORES: Atenção Primária à Saúde; Enfermagem de Atenção Primária; Liderança.

ABSTRACT

Objective: To understand the perceptions and practices of nurses in the management of Primary Health Care (PHC) units in a municipality in the Zona da Mata region of Minas Gerais. **Method:** A qualitative study conducted through semi-structured interviews with eight nurses working in PHC from March to May 2025. **Results:** The following thematic categories emerged: Importance of nursing management in the context of PHC; Essential competencies for nursing management; Facilitating and hindering aspects for nursing management in PHC; The qualification of nursing management practice: academic training versus continuing education. Technical-scientific knowledge, communication, leadership, and decision-making were reported as essential competencies. Nurses pointed out challenges such as work overload, lack of resources, poor infrastructure, and gaps in training. **Conclusion:** Nursing management is a complex and essential activity, requiring continuous development of competencies to ensure quality care.

DESCRIPTORS: Primary Health Care; Primary Care Nursing; Leadership.

RESUMEN

Objetivo: Comprender las percepciones y prácticas de las enfermeras en la gestión de unidades de Atención Primaria de Salud (APS) en un municipio de la región de Zona da Mata, Minas Gerais. **Método:** Estudio cualitativo realizado mediante entrevistas semiestructuradas con ocho enfermeras que trabajan en APS de marzo a mayo de 2025. **Resultados:** Surgieron las siguientes categorías temáticas: Importancia de la gestión de enfermería en el contexto de la APS; Competencias esenciales para la gestión de enfermería; Aspectos facilitadores y obstáculos para la gestión de enfermería en APS; La cualificación de la práctica de la gestión de enfermería: formación académica versus educación continua. Se reportaron como competencias esenciales el conocimiento técnico-científico, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones. Las enfermeras señalaron desafíos como la sobrecarga de trabajo, la falta de recursos, la infraestructura deficiente y las brechas en la formación. **Conclusión:** La gestión de enfermería es una actividad compleja y esencial que requiere el desarrollo continuo de competencias para garantizar una atención de calidad.

DESCRIPTORES: Atención Primaria de Salud; Enfermería de Atención Primaria; Liderazgo.

RECEBIDO EM: 02/06/2026 APROVADO EM: 07/08/2026

Como citar este artigo: Taveira BCM, Saltarelli RMF, Amaral VS, Carvalho CA, Ribeiro J, Machado GC, Xavier JC, Amaro MOFA. Competências Gerenciais do Enfermeiro no Contexto da Atenção Primária à Saúde. Saúde Coletiva (Edição Brasileira) [Internet]. 2026 [acesso ano mês dia];18 (113):20888-20901. Disponível em: DOI: 10.36489/saudecoletiva.2026v18i113p20888-20901

ID Bianca Camille Martins Taveira
Graduada em enfermagem pela Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2839-0938>

ID Rafaela Magalhães Fernandes Saltarelli
Enfermeira do Departamento de Medicina e Enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6501-4230>

ID Vanessa de Souza Amaral
Enfermeira e doutoranda em Ciências da Nutrição pelo Programa de Pós-graduação em Ciências da Nutrição do Departamento de Nutrição e Saúde da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8435-2868>

ID Camilo Amaro de Carvalho
Doutor e Docente do curso de graduação em medicina da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9539-8653>

ID Joana Ribeiro
Graduada em enfermagem pela Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3926-4396>

ID Gláucia Cristina Machado
Enfermeira especialista em Saúde Pública.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7989-0729>

ID Juliana Cantele Xavier
Enfermeira e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde do Departamento de Medicina e Enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3236-6627>

ID Marilane de Oliveira Fani Amaro
Doutora e Docente do curso graduação em enfermagem da Universidade Federal de Viçosa, Minas Gerais, Brasil.
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9495-0861>
Autor Correspondente:
Email: marilane.amaro@ufv.br
Endereço: Avenida Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário 36570-900 Viçosa - MG

INTRODUÇÃO

A Política Nacional da Atenção Básica (PNAB) estabelece diretrizes para a organização da Atenção Primária à Saúde (APS) no Brasil, de forma a consolidar seu papel de coordenadora das ações e serviços de promoção, prevenção e proteção à saúde disponibilizados na Rede de Atenção à Saúde. O profissional enfermeiro é membro obrigatório da equipe multidisciplinar das unidades básicas de saúde (UBS), o qual atua em consonância com os princípios e diretrizes do SUS⁽¹⁾.

A qualidade da atenção à saúde difere em diferentes macrorregiões a depender do contingente populacional e do nível de privação socioeconômica dos municípios⁽²⁾. Admite-se, com isso, a importância da organização e gestão dos serviços de saúde, visando garantir à população o acesso a uma saúde de excelência, de modo a contornar os desafios presentes na realidade brasileira⁽²⁾.

A lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986

regulamenta o exercício da enfermagem e atribui a este profissional as funções, dentre outras, o planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços da assistência de enfermagem⁽³⁾. Assim, a consulta de enfermagem e o gerenciamento do serviço de saúde são elencados como as principais funções do enfermeiro no contexto da APS⁽⁴⁾. Entretanto, mostra-se imprescindível a quebra da dicotomia assistência-gerência na prática da enfermagem, pois é necessário compreender a prática gerencial como componente intrínseco ao processo de trabalho em enfermagem, e, principalmente como facilitadora da prática assistencial⁽⁵⁾.

Neste contexto, compreende-se a complexidade do papel gerencial, exigindo a capacitação do enfermeiro com objetivo de garantir a excelência de suas atribuições. A pesquisa justifica-se, portanto, pela investigação dos aspectos relacionados à gerência em enfermagem e quanto às competências do profissional enfermeiro. Diante disso, questiona-se:

“De que maneira os enfermeiros percebem e desenvolvem práticas relacionadas ao gerenciamento na APS?” Assim, este estudo objetiva compreender as percepções e as práticas dos enfermeiros no gerenciamento das unidades de APS em município da Zona da Mata Mineira.

MÉTODO

Trata-se de um estudo exploratório com abordagem qualitativa. A definição pela linha de pesquisa qualitativa se deu devido ao fato de abranger o nível subjetivo e relacional da realidade social, sendo assim tratado por meio da história, do universo, dos significados, dos motivos, das crenças, dos valores e das atitudes dos atores sociais envolvidos⁽⁶⁾.

O cenário de estudo foi em um município da Zona da Mata de Minas Gerais, que dispõe de 16 unidades básicas de saúde, todas funcionando na lógica da Estratégia Saúde da Família. Foram incluídos no estudo todos os enfermeiros que atuavam nas unidades de Aten-

ção Primária à Saúde independente do tempo de trabalho na unidade. Foram excluídos todos os profissionais que se encontravam afastados do trabalho durante o período de coleta de dados e que se recusaram a participar do estudo. No total, 8 enfermeiros foram entrevistados.

A coleta de dados ocorreu nos meses de março a maio de 2025, por meio de um roteiro semiestruturado elaborado pelos pesquisadores que abordava questões relacionadas às habilidades e competências gerenciais do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde. Todas as entrevistas foram gravadas com gravador digital, sendo transcritas na íntegra. Para fins de preservação do anonimato, os participantes foram referidos pela letra E (enfermeiro), sucedido do número correspondente à ordem em que foram realizadas as entrevistas. Todos os participantes do estudo assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

Para análise dos dados, foi realizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin que propõe as seguintes fases: na primeira etapa foi realizada a pré-análise realizando a formulação das hipóteses e dos objetivos iniciais da pesquisa buscando uma familiarização com assunto, facilitando assim a interpretação do sujeito em suas falas e a organização das ideias. Na segunda etapa foi a codificação onde os dados coletados nas entrevistas foram transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitiram uma descrição exata das falas que foram classificadas como pertinentes na entrevista. Na terceira etapa foi a inferência e interpretação onde coloca-se em destaque as informações fornecidas pela entrevista, através de eixos temáticos, interpretando-as à luz da literatura científica⁽⁷⁾.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal proponente (Parecer nº: 7.510.830 e CAAE: 86465325.6.0000.5153).

RESULTADOS

Após análise das entrevistas, emergiram as seguintes categorias temáticas: Importância do gerenciamento em enfermagem no contexto da APS; Competências essenciais para o gerenciamento em enfermagem; Aspectos facilitadores e dificultadores para a gerenciamento em enfermagem na APS; A qualificação da prática do gerenciamento em enfermagem: formação acadêmica versus educação permanente.

Importância do gerenciamento em enfermagem no contexto da APS

O gerenciamento em enfermagem é compreendido como elemento fundamental no processo de trabalho na APS. Na presente pesquisa foi conceituado pelos participantes como a coordenação dos processos internos da unidade, integrando ações administrativas, organizacionais e assistenciais que garantam a eficiência do serviço, a resolutividade das demandas da população e o alcance de metas propostas pelos programas de saúde. Conforme os depoimentos abaixo:

É tomar conta, é organizar, é alinhar, é ver as metas, tentar atingir, é seguir regras. (E7)

É importante evidenciar que o gerenciamento não é concebido como uma função administrativa isolada do processo de cuidado, mas como componente essencial para a garantia da qualidade do serviço prestado.

É uma engrenagem, tudo junto ao mesmo tempo. Não tem como você falar assim, agora eu vou fazer assistência e agora eu vou só gerenciar. É articulado mesmo. (E7)

Os depoimentos destacaram as ações de planejamento e ações administrativas do serviço de saúde como o controle de frequência dos servidores, elaboração de escalas de atendimento e organização de fluxos de trabalho como as principais ações de cunho gerencial no cotidiano da APS. Além disso, os participantes ressaltaram a coordenação da equipe de enfermagem, organização do acolhimento e

da sala de vacina, planejamento das ações dos agentes comunitários de saúde e coordenação das visitas domiciliares como principais ações exercidas pelo enfermeiro. A gestão dos materiais da unidade também é citada como função gerencial imprescindível para o serviço.

Gerenciamento de enfermagem é tudo na unidade de saúde. Se não tem gerenciamento, a unidade vira uma bagunça. Desde o almoxarifado - o que entra, o que sai, até os atendimentos do médico, quantos pacientes ele atende, eu tenho que tá olhando. As agentes de saúde, quantas visitas domiciliares estão fazendo, se estão dando conta, se estão atingindo a meta que o ministério preconiza. Então o gerenciamento é o que faz a ESF funcionar. (E1)

Competências essenciais para o gerenciamento em enfermagem

Conforme o depoimento abaixo, o enfermeiro necessita de conhecimento técnico científico para realizar a função gerencial com qualidade.

Reforçando, muito conhecimento técnico, conhecimento prático, porque para você solicitar o que seus servidores, principalmente da equipe de enfermagem, realizem as funções específicas, você tem que saber também realizá-las. (E2)

A comunicação apresenta-se nos depoimentos dos participantes como habilidade fundamental do enfermeiro, pois está amplamente relacionada à manutenção de um bom relacionamento interpessoal.

É importante que você tenha uma boa comunicação e para que você consiga se relacionar bem com a equipe, com os gestores. (E2)

Os depoimentos revelaram que a liderança e a tomada de decisão se apresentam como pilares imprescindíveis no cotidiano do processo de trabalho do enfermeiro, conforme relato abaixo:

O enfermeiro da APS precisa ter habilidade principalmente em liderança e tomada de decisão. (E4)

Os participantes destacaram a importância de uma visão estratégica, ou seja, estar atento a todos os elementos que estão relacionados com o processo do cuidar.

Você tem que saber toda a logística, funcionamento, saber muito bem da política nacional da atenção básica para você conseguir fazer um serviço bem feito e entregar uma assistência de excelência para os usuários. (E2)

Aspectos facilitadores e dificuldades para a gerenciamento em enfermagem na APS

Alguns participantes encontraram dificuldades para identificar aspectos facilitadores do processo gerencial do enfermeiro na APS, conforme o depoimento abaixo:

Ah, não existe facilidade. Existe só dificuldade. Só exigência. (E8)

Contudo, alguns aspectos foram apontados como potencialidades. Dentre eles, destaca-se a autonomia como elemento fundamental para o exercício da profissão.

Entre as facilidades, destaco a autonomia que o enfermeiro possui para organizar os fluxos de trabalho, planejar as ações de saúde e propor melhorias no atendimento. (E4)

Alguns depoimentos também evidenciaram o apoio da equipe como um aspecto facilitador para gerenciamento em enfermagem.

Se você tem uma equipe boa, você coordenar é muito fácil. Você gerenciar é muito fácil. Porque a gente não faz tudo sozinho. A gente precisa da equipe para poder trabalhar. (E8)

Se por um lado o apoio da equipe é visto como um aspecto facilitador, a ausência do trabalho em equipe é considerada como um grande aspecto dificultador no âmbito da APS. De maneira unânime, os aspectos interpessoais entre a equipe multiprofissional do serviço são elencados como aspecto dificultadores

determinantes para a qualidade do processo de trabalho.

Eu acho que são os profissionais. A gerência de pessoas dentro da unidade, para mim, é o gargalo que é mais complicado. A deficiência maior que a gente tem para fazer um serviço de qualidade mesmo, eu acho que pega muito nisso. (E3)

Outro aspecto apontado como um desafio, foi a falta de apoio da gestão que se apresenta como um obstáculo importante para a garantia da qualidade do trabalho. Os participantes relatam a falta de diálogo, de *feedback* e apoio técnico, além de escassez de recursos materiais como principais dificuldades encontradas.

Então, falta de recurso, falta de feedback na gestão, falta de apoio da gestão mesmo. (E7)

A estrutura física do serviço de saúde também é reconhecida como fator dificultador no processo de gerenciamento em enfermagem. Os participantes revelam que as unidades alocadas em casas alugadas é um desafio a ser vencido diariamente:

A questão da unidade ser uma casa adaptada acaba dificultando essa questão do gerenciamento, sabe? Por que às vezes tem profissionais atendendo ao mesmo tempo, falta sala. Então são essas questões. (E2)

Os participantes identificaram também a sobrecarga profissional e o acúmulo de funções como fatores que comprometem a qualidade da assistência e o gerenciamento de enfermagem na APS.

Eu acho que sobrecarrega muito o enfermeiro, sabe? Porque cada dia mais é uma função nova para a enfermagem. Vai sobrecarregando, sobrecarregando. Então, aí vem assistência, a gerência. E aí, acho que acaba sobrecarregando a enfermeira. (E3)

A qualificação da prática do gerenciamento em enfermagem: formação acadêmica versus educação

permanente

Consonante a importância do gerenciamento em enfermagem no processo de trabalho do enfermeiro, a grade curricular do curso de formação apresenta disciplinas que abordam a temática. Contudo, os depoimentos reforçam a importância da experiência e da qualificação da prática do gerenciamento em enfermagem. Alguns participantes consideraram a formação acadêmica no âmbito gerencial insuficiente ou superficial quando comparada à dimensão assistencial.

Eu percebo que a formação gerencial foi mais limitada em comparação com a dimensão assistencial. O aprofundamento nesse campo veio, de fato, com a prática profissional e com as capacitações que busquei após a graduação. (E4)

Os participantes revelaram também que a gestão municipal oferece capacitações para o aprimoramento dos profissionais na dimensão gerencial, entretanto são menos frequentes quando comparado a atualizações acerca de protocolos assistenciais.

A gente tem muito mais capacitação para a parte assistencial do que para gerenciamento.

DISCUSSÃO

Gerenciar em enfermagem pode ser compreendido como a coordenação da assistência em enfermagem com objetivo de garantir a eficácia e eficiência do cuidado⁽⁸⁾. Um estudo qualitativo realizado em um município de Minas Gerais descreveu o gerenciamento em enfermagem como elemento essencial para a administração do serviço de saúde. Tal função é concebida pelos autores como a coordenação dos processos de trabalho, bem como a administração dos recursos humanos e materiais⁽⁹⁾.

O enfermeiro deve possuir uma visão ampliada sobre seu espectro de atuação, compreendendo a interseção inerente das atividades assistenciais, administrativas e educativas⁽¹⁰⁾. Assim, compre-

ende-se que a atuação do enfermeiro é determinante para a eficiência do serviço de saúde e para a consolidação da APS como porta de entrada do sistema de saúde⁽¹¹⁾.

Os depoimentos dos participantes do presente estudo convergem com os achados na literatura no que tange o papel central do gerenciamento em enfermagem no processo de trabalho no serviço de saúde, bem como sua concepção como prática que envolve a coordenação do trabalho associada ao planejamento e manejo dos recursos materiais disponíveis e da equipe⁽¹¹⁾.

No que tange à APS, a Política Nacional de Atenção Básica descreve as atribuições do enfermeiro de gerenciar e avaliar as ações desenvolvidas pelos técnicos de enfermagem e agente comunitário de saúde, em conjunto com os outros membros da equipe, implementar e manter atualizados rotinas, protocolos e fluxos relacionados a sua área de competência na APS⁽¹²⁾.

Além disso, um estudo realizado em 2020 com o objetivo de descrever as práticas de gestão de enfermeiros que atuam na APS elencou as ações de planejamento, organização, gestão de pessoas e de materiais e avaliação da qualidade da assistência como as principais ações gerenciais de um enfermeiro⁽¹³⁾. Com isso, percebe-se consonância nas principais atividades exercidas pelos profissionais entrevistados e demais estudos realizados no Brasil no âmbito da APS.

A referida importância do gerenciamento em enfermagem exige certas competências ao profissional para que este possa executar suas funções com qualidade e segurança⁽¹⁴⁾. A Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001 institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem que exige, dentre outras, as seguintes habilidades e competências: tomada de decisões, comunicação, liderança e gerenciamento⁽¹⁵⁾.

Ademais, uma revisão sistemática integrativa descreve as principais competências gerenciais encontradas na li-

teratura, sendo elas: liderança, trabalho em equipe, planejamento, comunicação, conhecimento técnico-científico, gerir mudanças e conflitos, resiliência, autonomia, resolução de problemas, manejo de conflitos, motivação do grupo, assertividade, negociação, criatividade e visão estratégica⁽¹³⁾. O presente estudo identificou similaridades entre a literatura e os relatos dos participantes.

O enfermeiro, assim, deve possuir competências *soft skill* e *hard skill* para realizar a função gerencial. A primeira corresponde ao conjunto de competências pessoais e comportamentais, já a última está relacionada ao saber técnico do trabalhador. O enfermeiro deve recorrer à bagagem de conhecimentos técnicos científicos com o objetivo de promover em sua equipe uma prática baseada em evidências. Este modo de operação é utilizado pelos enfermeiros em tempos de crise nos quais é preciso garantir a segurança e qualidade da assistência superando as adversidades do ambiente⁽¹⁶⁾.

A liderança é compreendida como competência essencial no processo de trabalho em enfermagem. Pode ser compreendida como a arte de influenciar pessoas para agirem de determinada forma para alcançar um objetivo comum⁽¹⁰⁾. No contexto da APS o enfermeiro é reconhecido como gestor da unidade, e, portanto, deve-se empoderar de sua função e exercer a liderança com o objetivo de garantir a efetividade dos serviços prestados pela UBS⁽¹⁷⁾. O enfermeiro enquanto líder, deve ser capaz de motivar a equipe, exercer uma comunicação efetiva e escuta qualificada, além de discernimento para tomada de decisão estratégica⁽¹⁸⁾.

A comunicação também é uma *soft skills* de extrema importância para a prática em enfermagem, reconhecida como elemento determinante para segurança e eficácia da assistência à saúde. Comunicar-se diz respeito a um conjunto de mensagens que possibilita a compreensão mútua, de forma dinâmica e bidirecional. A comunicação colaborativa e eficaz deve ser baseada na escuta ativa, empatia, assertividade, inteligência emo-

cional e adaptação da linguagem do outro⁽¹⁹⁾.

Exercer a gerência na APS apresenta-se como tarefa complexa, marcada por facilitadores e obstáculos para seu desempenho. Tal complexidade se dá devido ao fato desta ser reconhecida como a porta de entrada ao sistema de saúde brasileiro, com responsabilidade de garantir uma assistência universal, integral, equânime, eficiente e eficaz à população⁽²⁰⁾. Compreender a visão dos profissionais acerca das facilidades e dificuldades encontradas no cotidiano é uma ferramenta importante para o processo de gerenciamento e a construção de estratégias para aprimorar a realidade vigente⁽²¹⁾.

A autonomia do profissional no ambiente de trabalho é considerada um facilitador do processo de gerenciamento em enfermagem, reconhecida como elemento importante para a satisfação e bem estar do profissional. O protagonismo do profissional no processo de trabalho é evidenciado na capacidade de organizar fluxos de trabalho, planejar ações de saúde e propor melhorias no atendimento, de forma que o enfermeiro é capaz de reconhecer a magnitude de seu trabalho e sua devida importância. Tal percepção de liberdade influencia positivamente a motivação e engajamento dos profissionais, contribuindo para o fortalecimento da identidade do enfermeiro⁽²²⁾.

Além disso, estudos trazem o apoio da equipe multidisciplinar, bem como da gestão municipal como fatores facilitadores para o gerenciamento em enfermagem⁽²³⁾. Outrossim, a falta de recursos financeiros, humanos e materiais, conflitos entre a equipe de saúde, infraestrutura deficitária e a sobrecarga dos profissionais são os principais desafios enfrentados pelos enfermeiros gestores no âmbito da APS⁽²⁰⁾. Um estudo realizado com enfermeiros que atuam na APS revelou que os déficits na estrutura física, recursos humanos e insumos, bem como alta demanda de trabalho e problemas relacionados com a gestão dos municípios resultam em insatisfação e desgaste nos profissionais⁽²⁴⁾.

A complexidade do trabalho em equipe também é um fator que pode ser concebido com fator dificultador no processo de trabalho. Dados de um estudo realizado acerca desta temática revelam que a falta de colaboração entre os membros de uma equipe é prejudicial para o ambiente de trabalho, uma vez que resulta em baixa produtividade e sobrecarga em determinados profissionais. Ruídos na comunicação e conflitos pessoais são descritos como elementos que resultam na fragilidade das relações interpessoais⁽²⁴⁾.

A luz da importância do gerenciamento em enfermagem para o processo de trabalho no serviço de saúde, destaca-se a necessidade de uma formação acadêmica que dê importância a temática. Estudos revelam que há limitações no processo de formação do enfermeiro, tanto no âmbito da assistência quanto da gerência, as quais estão relacionadas a dificuldade da articulação entre as instituições de ensino e o próprio SUS. A inserção do estudante em cenários de prática é essencial para que este seja capaz de consolidar seu conhecimento e exercer a prática de ma-

neira segura⁽¹⁴⁾.

Faz-se necessário, portanto, a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo, com o objetivo de qualificar a atuação gerencial do enfermeiro⁽²⁵⁾. Nesse contexto, a portaria nº 8.284, de 20 de outubro de 2025 apresenta-se como avanço para a prática profissional, uma vez que dispõe acerca da obrigatoriedade da educação permanente em saúde na APS⁽²⁶⁾.

Determinação, perseverança e força de vontade são essenciais para que os egressos em enfermagem superem as adversidades presentes na graduação e busque sempre o aperfeiçoamento da prática profissional por meio da educação continuada e dos aprendizados que o cotidiano proporciona⁽²⁷⁾. Desta forma, é papel do profissional ampliar seus conhecimentos para além da graduação e aplicar o conhecimento de forma estratégica de acordo com o seu local de atuação. Além do esforço pessoal que deve ser realizado por cada enfermeiro a fim de promover o aprimoramento profissional, os depoimentos apontam lacunas no que tange o incentivo por parte da gestão municipal

para o aprimoramento no âmbito gerencial.

CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu identificar quais são as percepções e as práticas associadas ao gerenciamento em enfermagem no contexto da APS. A atuação gerencial do enfermeiro é reconhecida como cerne do processo de trabalho em saúde, responsável pela garantia da qualidade da assistência.

O estudo contribui para a compreensão da importância e complexidade do gerenciamento em enfermagem, destacando potencialidades e fragilidades para a atuação do profissional no contexto da APS. A centralidade do enfermeiro no processo de trabalho no serviço de saúde evidencia a necessidade de uma formação acadêmica que aplica conceitos de planejamento, organização, direção e controle de serviços de saúde, focando em liderança e qualidade, bem como o incentivo ao aprimoramento de suas competências e habilidades e melhoria das condições de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Brasil. Ministério da Saúde. 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). Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2017.
2. Barros RD, Aquino R, Souza LEF. Evolução da estrutura e resultados da Atenção Primária à Saúde no Brasil entre 2008 e 2019. *Cie Saude Coletiv* [periódico na Internet]. 2022 [acessado 2024 Nov. 17]; 25(11):4289-430. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2022.v27n11/4289-4301/pt/>.
3. Brasil. Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília 1986; 25 jun.
4. Toso BR, Fungueto L, Maraschin MS, Tonini NS. Atuação do enfermeiro em distintos modelos de Atenção Primária à Saúde no Brasil. *Saúde Debate* [periódico na Internet]. 2021 [acessado 2024 Nov. 17]; 45(130): 666-680, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/25676>.
5. Costa DG, Elias LS. Gerenciamento hospitalar e o impacto nas ações de enfermagem. *Brazilian Journal of Health Review* [periódico na Internet]. 2021 [acessado em 2024 Dez. 5]; 4(6): 25050-25060, 2021. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/39602>.
6. Minayo MCS. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. 9ª edição revista e aprimorada. São Paulo: Hucitec; 2006.
7. Bardin L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70; 2015.
8. Sanna MC. Os processos de trabalho em Enfermagem. *Rev Bras Enferm*. 2007. [acessado em 2024 Dez. 05]; 60(2):221-4. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/tdR5h-DyyjjGRqZ8ytgGqHsz/?lang=pt>.
9. Dias DEM, Silva SM, campos TNC. Liderança do enfermeiro no serviço de emergência: uma revisão integrativa. In: *Anais do IV Congresso Brasileiro de Ciências da Saúde – CONBRACIS*; 2020; Campina Grande: Realize Editora; acessado em 2024 Dez. 05]. Disponível em: <https://www.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/72222>
10. Dias CFC, Rabelo SK, de Lima SBS, dos Santos TM, Hoffmann DR. Gerenciamento do cuidado de enfermagem no contexto hospitalar: relato de experiência. *Braz. J. Hea. Rev.* [Periódico na Internet]. 2021 Mar. 20 [citado 20 de agosto de 2025]; 4(2):5980-6. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/>

BJHR/article/view/26695

11. Lima JYS, Saldanha JE, Cavalcante KO, Fernandes LLMF, Holanda TIS. Aplicação do gerenciamento de enfermagem para a qualificação da assistência em saúde. Rev. interação [Periódico na Internet]. 2021 Jun. 30 [citado 20 de agosto de 2025];21(2):140-159. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/1633/90960fb184da5e99658a541fe67e8ea068ee.pdf>

12. Brasil. Ministério da Saúde. 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). Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html.

13. Soder RM, Guedes dos Santos JL, Santos LED, Oliveira IC, Silva LAA da, Peiter CC. Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. Rev. cuba. enferm. [Periódico na Internet]. 18 de março de 2020 [citado 20 de agosto de 2025];36(1). Disponível em: <https://revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/2815>.

14. Mendes MK, Hausmann MT, Pereira MC, Jaeger R de B. Competências de gestores da atenção básica: uma revisão integrativa. R. G. Secr. [Periódico na Internet]. 2023 [citado 20 de agosto de 2025];14(12):20923-48. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3230>

15. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Diário Oficial da União. 9 nov 2001;Seção 1:37

16. Soft skills and hard skills for nursing management in times of crisis. RSD [Periódico na Internet]. 19 de mai. 2022 [citado 20 de agosto de 2025];11(7):e15011729644. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29644>.

17. Neves GD. Liderança como competência gerencial do enfermeiro [dissertação]. Faculdade de Medicina de São José do Rio Preto, São José do Rio Preto

18. Alvarenga IM, Pereira RA, Carvalho CA, Siman AG, Moura CC, Zuim AMC, Quintão GV, Amaro MOF. A liderança efetiva e os desafios vivenciados pelos enfermeiros no contexto da atenção primária à saúde. Rev. aracê. [Periódico na Internet]. 7 de fev. 2025. [citado 20 de agosto de 2025]; 7(3): p.11222-11233. Disponível em: <https://doi.org/10.56238/arev7n3-065>

19. Malta HF, Batista RCN, Pereira MAG, Gonçalves PP, Fernandes IMR, Reveles AF. A comunicação como competência: técnica essencial em enfermagem. Res Soc Dev [Periódico na Internet]. 2020 [citado 2025 ago 20];9(7):e250719770. Disponível em:

<https://dx.doi.org/10.37885/250719770>

20. Lima HN. O enfermeiro gestor da Atenção Primária à Saúde: uma análise à luz da teoria da complexidade [dissertação]. Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2023

21. Soder RM, Santos LE, Oliveira IC, Silva LAA, Peiter CC, Santos JLG. Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. Rev Cubana Enferm. [Periódico na Internet]. 2020 [citado 20 de agosto de 2025]; 36(1):e2815. Disponível em: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-03192020000100004&script=s-c_i_abstract&tl

22. Galvão JJS, Velosa CM, Pinho ECC, Carmo BA, Abreu JS, Vilhena FD, Parente AT, Ferreira GRO. Autonomia do enfermeiro no exercício das práticas de enfermagem na atenção primária à saúde. Rev. Enf. Foco. [Periódico na Internet]. 2024[citado 20 de agosto de 2025]. 5(Supl 1): e-202415SUPL1. Disponível em: <https://enfermfoco.org/article/autonomia-do-enfermeiro-no-exercicio-das-praticas-de-enfermagem-na-atencao-primaria-a-saude/>

23. Condoles PC, Mateus LC, Bracarense CF, Simões ALA, Parreira BDM, Goulart BF. The daily routine of management in Primary Health Care: perceptions of managers. Rev. Reserch, society and development. [Periódico na Internet]. 2022. [citado 20 de agosto de 2025] 11(7) e28511729921. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29921>

24. Biff D, Pires DEP, Forte ECN, Trindade LL, Machado RR, Amadigi FR, Scherer MDA, Soratto J. Carga de trabalho do enfermeiro: luzes e sombras na Estratégia Saúde da Família. Cien Saude Colet [Periódico na Internet] 2020 [citado 20 de agosto de 2025]; 25(1):147-58. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/GRy-VBGtqC6GfcnpHTVf9RVr/?format=html&lang=pt>

25. Gleriano JS, Fabro GCR, Tomaz WB, Forster AC, Chaves LDP. Gestão do trabalho da saúde da família. Esc Anna Nery [Periódico na Internet] 2021. [citado 20 de agosto de 2025] 25(1)2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ean/a/MmS9HhvNsTs9kdK-tV4TN9sy/?lang=pt>

26. Brasil. Ministério da Saúde. Portaria GM/MS nº 8.284, de 30 de setembro de 2025. Altera o Anexo 1 do Anexo XXII da Portaria de Consolidação GM/MS nº 2, de 28 de setembro de 2017, para dispor sobre a formação e educação permanente em saúde na Atenção Primária à Saúde. Diário Oficial da União. 2025 out 3; Seção 1:118

27. Coelho MP, Partelli ANM, Assis JS de, Lúcio VR, Freitas P de SS, Almeida APSC. Desafios na formação de enfermeiros na perspectiva dos egressos. Braz. J. Hea. Rev. [Periódico na Internet]. 2020. [citado 20 de agosto de 2025] ;3(5):13274-91. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/17255>

Financiamento

Não há.

Declaração de Conflito de Interesses e Declaração de disponibilidade de dados.

Conflito de interesses: os autores declaram não haver conflito de interesses.

Disponibilidade de dados: os dados que sustentam os resultados deste estudo estão disponíveis mediante solicitação ao autor correspondente.