

Percepção do enfermeiro sobre a função gerencial e a liderança na atenção primária à saúde

Nurses' perception of the managerial role and leadership in primary health care

Percepción de las enfermeras sobre el rol directivo y el liderazgo en la atención primaria de salud

Daiane Aparecida Mota¹

ORCID: 0009-0006-2914-152X

Selma Eva Silvério¹

ORCID: 0009-0002-9459-5748

Anelvira de Oliveira Florentino^{1*}

ORCID: 0000-0001-8628-0565

Cristiano Rodrigues da Mota¹

ORCID: 0000-0003-3154-7124

Natália Stevanato Silva¹

ORCID: 0009-0007-6719-0725

Marcelo Vicente de Castro¹

ORCID: 0009-0003-1330-8565

Lucília Grandó¹

ORCID: 0000-0002-5234-3406

Denise Cristina Matheiski

Alkmim¹

ORCID: 0009-0009-9609-4868

Adriana Furtado¹

ORCID: 0000-0002-7301-2892

Michelle Ester Gomes Cabral¹

ORCID: 0009-0009-8720-9125

¹Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara. São Paulo, Brasil.

Como citar este artigo:

Mota DA, Silvério SE, Florentino AO, Mota CR, Silva NS, Castro MV, Grandó L, Alkmim DCM, Furtado A, Cabral MEG. Percepção do enfermeiro sobre a função gerencial e a liderança na atenção primária à saúde. Glob Acad Nurs. 2024;5(Sup.1):e445. <https://dx.doi.org/10.5935/2675-5602.20200445>

*Autor correspondente:

anelviraflorentino@yahoo.com.br

Submissão: 07-12-2023

Aprovação: 24-02-2024

Resumo

Objetivou-se demonstrar a percepção do enfermeiro sobre a função gerencial e a liderança na atenção primária à saúde. Trata-se de uma revisão bibliográfica com materiais encontrados nas bases de dados eletrônicas: Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, Base de Dados em Enfermagem e Brazil Scientific Electronic Library Online. O material utilizado teve um período de inclusão de 2018 a 2023. Na gestão, o enfermeiro realiza atividades como o planejamento das ações a serem implementadas, coordenação do trabalho da equipe, previsão e provisão de materiais, gerenciamento de pessoal, gestão de pessoas, escala de trabalho e dimensionamento, comunicação, mediação de conflitos, tomada de decisão, planejamento de projetos e ações de promoção à saúde. Porém para que ele consiga manter uma liderança com atividades de gestão sólidas e efetivas ainda precisa se capacitar cada dia mais com programas de educação permanente e ainda com a valorização de suas atividades pelas unidades de saúde.

Descritores: Enfermagem; Gestão em Saúde; Liderança; Atenção Primária; Educação Permanente.

Abstract

This study aimed to demonstrate nurses' perceptions of the management role and leadership in primary health care. This is a bibliographic review with materials found in the following electronic databases: Latin American and Caribbean Literature in Health Sciences, Nursing Database, and the Brazilian Scientific Electronic Library Online. The material used was included from 2018 to 2023. In management, nurses perform activities such as planning actions to be implemented, coordinating teamwork, forecasting and providing materials, personnel management, people management, work schedule and dimensioning, communication, conflict mediation, decision-making, project planning, and health promotion actions. However, to maintain leadership with solid and effective management activities, they still need to be increasingly trained with continuing education programs and with the appreciation of their activities by health units.

Descriptors: Nursing; Health Management; Leadership; Primary Care; Continuing Education.

Resumén

El objetivo de este estudio fue demostrar la percepción de las enfermeras sobre el rol de gestión y liderazgo en la atención primaria de salud. Esta es una revisión bibliográfica con materiales encontrados en las siguientes bases de datos electrónicas: Literatura Latinoamericana y del Caribe en Ciencias de la Salud, Nursing Database y Brazil Scientific Electronic Library Online. El material utilizado fue incluido de 2018 a 2023. En la gestión, las enfermeras realizan actividades como planificar acciones a implementar, coordinar el trabajo en equipo, prever y proporcionar materiales, gestión de personal, gestión de personas, cronograma y dimensionamiento del trabajo, comunicación, mediación de conflictos, toma de decisiones, planificación de proyectos y acciones de promoción de la salud. Sin embargo, para mantener el liderazgo con actividades de gestión sólidas y efectivas, aún necesitan ser cada vez más capacitadas con programas de educación continua y también con la valorización de sus actividades por parte de las unidades de salud.

Descritores: Enfermería; Gestión en Salud; Liderazgo; Atención Primaria; Educación Permanente.



Introdução

O gerenciamento é imprescindível na prática diária do enfermeiro e a sua trajetória teve início com Florence Nightingale, pioneira dos cuidados em enfermagem, quando, na metade do século XIX, foi convidada para dirigir os hospitais militares de Scurati na guerra da Criméia. Para a reabilitação do cliente, Florence frisava a importância de sistematização e supervisão das atividades. Portanto, foi a partir da necessidade de se organizar os hospitais, que surge a importância do gerenciamento dentro da prática diária da enfermagem e, atualmente, a gerência não se restringe apenas à organização dos hospitais e sim a todo o cuidado designado ao cliente e, para isso, se faz imprescindível a realização da gerência da unidade e a gerência do cuidado, pois o objetivo da atuação do enfermeiro é a assistência qualificada e resolutive¹.

De acordo com o Art. 11 da Lei n.º 7.498/86, o enfermeiro tem um papel fundamental na assistência de enfermagem, cabendo-lhe diversas atividades privativas e como integrante da equipe de saúde. Entre as atividades privativas do enfermeiro estão a direção do órgão de enfermagem, a organização, direção dos serviços, planejamento, coordenação, execução, avaliação dos serviços da assistência de enfermagem, consultoria, auditoria e emissão de parecer sobre matéria de enfermagem, prescrição da assistência, entre outras².

Na atenção básica o papel do enfermeiro no gerenciamento da assistência de enfermagem abrange diversas áreas. A Portaria n.º 2.436, de 21 de setembro de 2017, apresenta a definição de Atenção Básica, considerando os termos Atenção Básica (AB) e Atenção Primária à Saúde (APS) como equivalente, sendo um conjunto abrangente de ações de saúde que incluem promoção, prevenção, diagnóstico, tratamento, reabilitação, cuidados paliativos e vigilância em saúde, tanto para indivíduos, famílias como para a comunidade. Essas ações são realizadas por equipes multiprofissionais em uma área geográfica específica, com o compromisso de cuidar da saúde da população, assumindo responsabilidades sanitárias³.

De acordo com a Política Nacional de Atenção Básica, as atribuições específicas dos enfermeiros na atenção básica de saúde incluem a realização de atenção à saúde dos indivíduos e famílias cadastradas nas equipes, tanto na unidade básica de saúde quanto em domicílio e outros espaços comunitários, em todas as fases do desenvolvimento humano. Além disso, o enfermeiro realiza consulta de enfermagem, procedimentos, atividades em grupo e seguir protocolos e normativas técnicas estabelecidas pelo gestor, prescrever medicações e encaminhar usuários a outros serviços. O enfermeiro também planeja, gerencia e avalia as ações desenvolvidas pelos Agentes Comunitários de Saúde em conjunto com os outros membros da equipe, além de participar do gerenciamento dos insumos necessários para o adequado funcionamento da unidade básica de saúde. É importante destacar que o enfermeiro também contribui, participa e realiza atividades de educação permanente para a equipe de enfermagem e outros membros da equipe³.

A atuação do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde no Brasil vem se constituindo como um instrumento de mudanças nas práticas de atenção à saúde no Sistema Único de Saúde, respondendo a proposta do novo modelo assistencial que não está centrado na clínica e na cura, mas sobretudo, na integralidade do cuidado, na intervenção frente aos fatores de risco, na prevenção de doenças e na promoção da saúde e da qualidade de vida⁴.

As competências gerenciais são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho, na medida em que há pressupostos de que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas. Reconhecendo a importância de tais competências, as Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação do enfermeiro incluem competências gerais para a formação deste profissional. Destas competências, cinco podem ser consideradas gerenciais, a saber: a tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente. A competência de atenção à saúde pode ser compreendida como finalidade indireta do trabalho gerencial na enfermagem. Entretanto, não é desenvolvida diretamente como foco do trabalho na gerência⁵.

Um enfermeiro líder é aquele que é capaz de dirigir, influenciar pessoas, equipes e grandes grupos apoiado em sua competência técnica e científica, valores e princípios éticos, servindo como exemplo para os demais atraindo-os, inspirando-os e influenciando bons comportamentos e resultados, ampliando espaços e galgando novas conquistas⁶.

Segundo estudo⁷, a liderança é considerada uma competência indispensável para enfermeiros líderes, com o propósito de influenciar positivamente suas equipes na consecução dos objetivos estabelecidos para a prestação de assistência à saúde do indivíduo e de sua família.

Em relação aos estilos de liderança, são classificados em diversas categorias, porém, três categorias merecem destaque: o líder autocrático, conhecido pelo seu modo autoritário, o poder é centralizado no líder; o líder democrático, possui foco no trabalho em conjunto e todos os membros da equipe tem um papel importante na tomada de decisões e o líder Laissez-faire (liberal), conhecido por ter uma característica na centralização do grupo nas decisões e ausência de um líder par obter controle⁸.

Objetivou-se demonstrar a percepção do enfermeiro sobre função gerencial, competências e o conhecimento sobre liderança e atividades gerenciais na unidade de atenção primária a saúde.

Metodologia

Este estudo consiste em uma revisão integrativa da literatura, de natureza descritiva, conduzida entre maio e setembro de 2023. A busca foi realizada nas bases de dados LILACS (Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde), BDEFN (Base de Dados em Enfermagem) e SciELO (*Scientific Electronic Library Online*), utilizando os descritores "Atenção Primária à Saúde", "Gerência" e "Liderança", bem



como os termos "Enfermeiros", "Capacidade de Liderança" e "Governança".

Foram adotados como critérios de inclusão: publicações em texto completo, no período de 2018 a 2023, em português, e que apresentassem pertinência temática em relação aos objetivos do estudo. Como critérios de exclusão, consideraram-se artigos fora do recorte temporal,

disponíveis apenas em forma de resumo, em idiomas diferentes do português ou que não abordassem a problemática central da pesquisa.

Após análise e tabulação dos dados, 11 artigos atenderam aos critérios estabelecidos e foram selecionados para composição da amostra final, conforme detalhado no Quadro 1.

Quadro 1. Distribuição de artigos localizados, segundo a base de dados e critérios de inclusão e exclusão. Tatuí, SP, Brasil, 2018-2023

Base de dados	Estratégia de busca	Artigos encontrados	Artigos utilizados
BDEF	"Enfermeiro AND Gerência AND Atenção Primária à Saúde"	12	1
LILACS		15	2
BDEF	"Enfermeiro AND Liderança AND Atenção Primária à Saúde"	18	2
LILACS		17	2
SciELO		6	1
BDEF	"Enfermeiro AND Liderança AND Gerência"	24	1
LILACS		17	1
LILACS	"Enfermeiro AND Gestão AND Atenção Primária à Saúde"	110	1
TOTAL		219	11

Resultados e Discussão

Através das bases de dados pesquisadas, foi realizado o levantamento dos 11 artigos que foram selecionados para pesquisa e o tabulamento dos mesmos, conforme Quadro 2.

Neste cenário, a gestão de pessoas que vem se transformando e evoluindo cada dia mais, surgindo a necessidade de estabelecer critérios mais abrangentes para

se pensar em um perfil profissional e assim um modelo de gestão de pessoas por competências vem sendo utilizada. Assim, buscar um perfil profissional independente, reativo, empreendedor, trouxe também a necessidade de se avaliar o profissional e oferecer a ele condições de desenvolver competências profissionais relacionadas aos diversos contextos de saúde, conforme exigências solicitadas para cada área de atuação⁹.

Quadro 2. Tabulamento dos artigos selecionados. Tatuí, SP, Brasil, 2018-2023

Título	Autor	Base de dados	Objetivo	Resultados
Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde	Santos et al. (2023)	LILACS	Conhecer o comportamento empoderador do enfermeiro em sua prática gerencial no contexto da Atenção Primária à Saúde.	O enfermeiro-gerente como líder utiliza do comportamento empoderador para interpretar suas percepções e suas atitudes, para influenciar positivamente o trabalho em equipe e mediar conflitos. Dimensionamento de pessoal e dificuldades em realizar reuniões de equipe e em compartilhar os processos decisórios geram desafios que tensionam a efetivação do comportamento empoderador.
Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro	Fernandes et al. (2019)	LILACS	Analisar e discutir as competências necessárias ao gerente de Atenção Primária à Saúde (APS).	As competências descritas pelos participantes se alinham às narradas em outros estudos e evidenciam a necessidade de investir em uma formação que permita refletir e buscar desenvolvimento de competências gerenciais para os gerentes de APS, pois a categoria mostra-se em construção, necessitando de aprimoramento e reconhecimento formal que ultrapassem portarias ministeriais.

Percepção do enfermeiro sobre a função gerencial e a liderança na atenção primária à saúde

Mota DA, Silvério SE, Florentino AO, Mota CR, Silva NS, Castro MV, Grandó L, Alkmim DCM, Furtado A, Cabral MEG

Enfermeiro gerente de unidade na Atenção Primária: o desafio de ser polivalente	Metelski et al. (2022)	BDENF	Analisar as práticas associadas à atuação do enfermeiro como gerente de Unidade na Atenção Primária à Saúde.	O enfermeiro assume funções assistenciais e de gerência da Unidade Básica de Saúde concomitantemente, conflito potencialmente emergente na atual Política Nacional de Atenção Básica. Assim, é preciso avançar na valorização profissional e no reconhecimento das práticas de gerenciamento, bem como na definição clara dos papéis atribuídos a cada função.
Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente	Fernandes J. C., Cordeiro B. C. (2019)	LILACS	Analisar e discutir as competências do enfermeiro para a prática gerencial em Unidades Básicas de Saúde.	As competências descritas pelos pesquisados alinham-se as descritas em outros estudos. Permitiu-se ainda averiguar que a inexistência de educação permanente em saúde constitui uma lacuna que pode comprometer o processo de trabalho dos gerentes de UBS, sendo ela uma ferramenta capaz de gerar modificação das condições de trabalho.
Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepção de enfermeiros	Mateus et al. (2021)	LILACS	Investigar a visão dos enfermeiros sobre o gerenciamento na Estratégia Saúde da Família.	O gerenciamento representa uma importante ferramenta de organização e administração da Estratégia Saúde da Família, e inclui planejamento das ações a serem implementadas, coordenação do trabalho da equipe, previsão e provisão de materiais, e gerenciamento de pessoal. Além disso, emergiu nos discursos a necessidade de rever a proposta curricular da formação do enfermeiro.
Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família	Peruzzo et al. (2022)	LILACS	Apreender como enfermeiros da Estratégia Saúde da Família (ESF) percebem uma intervenção educativa sobre competências gerenciais.	Os enfermeiros perceberam a intervenção educativa como importante estratégia de educação permanente para aprimoramento de suas competências gerenciais, avaliaram positivamente a metodologia escolhida e os conteúdos trabalhados, considerando a sua aplicabilidade no contexto da prática profissional.
Liderança <i>coaching</i> dos Enfermeiros relacionada com ambiente da prática profissional na atenção primária à saúde	Mattos et al. (2022)	SciELO	Correlacionar a autopercepção dos enfermeiros e percepção dos auxiliares de enfermagem sobre liderança <i>coaching</i> dos enfermeiros com o ambiente da prática profissional na Atenção Primária à Saúde.	Para os enfermeiros, a comunicação contribuiu para melhor percepção da qualidade do cuidado e boas relações com médicos. Nos auxiliares, todos os domínios da liderança <i>coaching</i> colaboraram para percepções positivas do ambiente. A liderança <i>coaching</i> parece contribuir para que ambientes mais favoráveis à prática profissional sejam estabelecidos na atenção primária à saúde.
Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade	Cardoso et al. (2019)	BDENF	Compreender as percepções dos profissionais enfermeiros acerca da função de gestor dos serviços e equipes de saúde.	A análise temática dos contextos resultou na construção de dois eixos temáticos por ordem de relevância, sendo eles: Transição da graduação para o mercado de trabalho e Fatores influenciadores no processo de trabalho do enfermeiro gestor. Através dos achados da pesquisa, verificou-se que os profissionais de enfermagem enfrentam dificuldades na atuação enquanto gestor da atenção primária, processos decorrentes do modelo de formação profissional.
Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde	Assunção et al. (2019)	LILACS	Compreender a percepção dos enfermeiros sobre o seu papel gerencial e identificar os desafios gerenciais vivenciados no cotidiano do enfermeiro da Atenção Primária à Saúde (APS).	Os enfermeiros têm noção das habilidades necessárias para o gerenciamento, entretanto, apontam como desafio a dificuldade de implementá-las em seu cotidiano de trabalho. Ademais, há um despreparo para exercer a função gerencial na APS atribuído à falta de educação permanente. Nota-se a necessidade de adoção de estratégias de capacitação profissional nessa área.



Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família	Lopes et al. (2020)	BDENF	Analisar as competências profissionais de enfermeiros das Unidades Básicas de Saúde com equipes de Saúde da Família de um município do Sul de Minas Gerais e as estratégias utilizadas para o desenvolvimento dessas competências.	É necessário que seja identificado um perfil de competências para o enfermeiro desde a graduação para a elaboração e implementação de estratégias institucionais essenciais que promovam o aprimoramento destes profissionais, a fim de nortear o seu trabalho.
A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa	Mattos, Balsanelli (2019)	BDENF	Identificar como a liderança do enfermeiro tem sido estudada na atenção primária à saúde.	O estudo coloca que as atividades ligadas a gestão na atenção primária através da liderança do enfermeiro estão relacionadas ao trabalho em equipe, gerenciamento da unidade, tomada de decisão, condutas assistenciais e supervisão da equipe.

Competências do enfermeiro para a liderança no gerenciamento na atenção primária em saúde

A competência essencial para gerenciar uma unidade de saúde é a liderança, uma vez que se espera que o gerenciamento e a gestão dos serviços de saúde sejam realizados de modo participativo. Apesar das fragilidades que se identificam em seu aspecto conceitual observadas, por exemplo, por meio de diferentes definições, estilos e aportes teóricos; a liderança apresenta-se como um elemento transversal e fundamental para o trabalho do enfermeiro¹⁰.

No que tange à atenção primária e às competências do enfermeiro para a sua liderança, para estudo¹¹, foi evidenciado que a necessidade de investir em uma formação que permita refletir e buscar desenvolvimento de competências gerenciais aos enfermeiros ainda é um desafio pois o trabalho nessa área ainda está em construção nos serviços de saúde no SUS e os temas que envolvem ao gerenciamento do enfermeiro necessita de estudos e análises além dos critérios já impostos e descritos na categoria profissional.

Destaca-se que o gerenciamento realizado pelo enfermeiro em uma Unidade Básica de Saúde é uma das atividades fundamentais para a garantia da materialização dos princípios do Sistema Único de Saúde e exige um perfil de profissional pautado em competências para minimizar conflitos, superar as limitações que o serviço apresenta e prestar assistência baseada nas diretrizes do SUS. Assim evidenciaram que as competências para o enfermeiro na atenção primária são a liderança, autonomia, resiliência, imparcialidade, neutralidade, gerenciamento de conflitos, habilidade de trabalhar em equipe, articulação, capacidade de delegar funções, de enfrentamento, de tomada de decisão efetiva, conhecimento técnico com relação a rede de saúde, legislação e as atitudes de planejar, coordenar, monitorar e avaliar as ações de saúde, bem como a capacidade de gerir insumos e materiais¹¹.

Conhecimento do enfermeiro quanto as atividades gerenciais e liderança na atenção primária à saúde

Na rotina de trabalho, funções assistenciais e gerenciais tomam parte das responsabilidades do enfermeiro, sendo que em muitas unidades, as funções

gerenciais e administrativas são mais requisitadas, podendo levar o profissional a dar mais importância nessas funções, e em muitos casos se abstendo aos cuidados assistenciais, o que denota que as funções gerenciais reforçam uma relação de liderança e superioridade frente a outros membros da equipe¹².

A liderança transformacional, um estilo que se conecta ao aprimoramento das habilidades do líder e de sua equipe, tem uma relevância significativa na área da enfermagem. Este estilo inspira e capacita os liderados através da promoção da coletividade e da confiança mútua dentro da equipe. Essa abordagem efetiva não apenas estimula a consecução de metas e objetivos, mas também oferece suporte essencial às instituições, contribuindo para o alcance de resultados significativos¹⁰.

Em pesquisa na estratégia saúde da família, afirma-se que os enfermeiros percebem que o gerenciamento representa uma importante ferramenta de organização e administração que inclui planejamento das ações a serem implementadas, coordenação do trabalho da equipe, previsão e provisão de materiais, e gerenciamento de pessoal, porém ainda percebem a dificuldade em se realizar essas atividades devido a falhas no processo de formação do enfermeiro¹³.

Já em análise, a percepção dos enfermeiros quanto o aspecto gerencial de sua atuação na atenção primária percebeu a intervenção educativa como importante estratégia de educação permanente para aprimoramento de suas competências gerenciais, podendo essa metodologia ser aplicada no contexto da prática profissional¹⁴.

Um estudo¹⁵ demonstrou que os enfermeiros têm noção das habilidades necessárias para o gerenciamento, entretanto, apontam como desafio a dificuldade de implementá-las em seu cotidiano de trabalho. Ademais, há um despreparo para exercer a função gerencial na APS atribuído à falta de educação permanente, assim é notória a necessidade de adoção de estratégias de capacitação profissional nessa área.

Atuação gerencial do enfermeiro na atenção primária

Segundo o Conselho Federal de Enfermagem cabe privativamente, ao enfermeiro planejar, executar, coordenar, supervisionar e avaliar a assistência de enfermagem em



diferentes níveis de atenção e, para tanto, as resoluções regulamentam suas atribuições em diferentes contextos, que somados ao conhecimento técnico-científico, outorgam autonomia a esses profissionais. Apesar dessa histórica atuação do enfermeiro no desenvolvimento das ações de gerenciamento dos serviços e do cuidado, a atualização da Política Nacional de Atenção Básica em 2017, regulamentou a função de gerente de Unidade Básica de Saúde, de modo que possa ser assumida por qualquer profissional com experiência, preferencialmente com nível superior, e que não seja integrante da equipe de saúde. Essa proposição de inclusão de novo gerente para as UBS instigou a explorar como tem se dado atuação prática dos enfermeiros que desempenham essa função¹⁶.

Assim segundo pesquisa¹⁷, o enfermeiro assume funções assistenciais e de gerência da Unidade Básica de Saúde concomitantemente, o que se tornou um conflito potencialmente emergente na atual Política Nacional de Atenção Básica. Assim, é preciso avançar na valorização profissional e no reconhecimento das práticas de gerenciamento, bem como na definição clara dos papéis atribuídos a cada função.

Afirma-se como estratégia de gerenciamento a liderança coaching que se relaciona com a comunicação que contribuiu para melhor percepção da qualidade do cuidado e boas relações no cotidiano. Também contribuiu para que ambientes mais favoráveis à prática profissional sejam estabelecidos na atenção primária à saúde¹⁸. Porém, verificou-se que os profissionais de enfermagem enfrentam dificuldades na atuação enquanto gestor da atenção primária devido a processos decorrentes do modelo de formação profissional que ainda não contempla essa temática¹⁹.

Os profissionais de enfermagem enfrentam dificuldades na atuação enquanto gestor da atenção primária, processos decorrentes do modelo de formação profissional. Pois afirmam que na graduação esse tema é pouco discutido e que na maioria das vezes falta conhecimento técnico para a atuação gerencial de forma efetiva sendo necessário buscar a capacitação e se especializar para atender as demandas que a gestão exige¹⁹. Dessa forma, é notório que o enfermeiro tem ampliado seu escopo de atuação ao assumir diversas frentes entre as funções assistenciais e gerenciais concomitante, que ultrapassa as condições adequadas para o desenvolvimento das competências regulamentadas.

Considerações Finais

O enfermeiro atua na gestão primária como um profissional capaz de realizar estratégias e ações de promoção e prevenção a saúde. É considerado um articulador das linhas de cuidados propostas pelo ministério da saúde colocando em prática políticas públicas que atendam as necessidades de população norteados pelos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde. Dentre as atividades executadas e propostas na atenção primária, está a atividade gerencial que não vem diretamente atrelada a suas atividades assistenciais, mas que nos estudos foi evidenciado que na maioria dos casos o enfermeiro não exerce apenas as atividades de gestão, mas também as atividades assistenciais o que contribui para que em alguns aspectos sua atuação fique prejudicada.

Foi possível observar com esse estudo que na gestão, o enfermeiro realiza atividades como o planejamento das ações a serem implementadas, coordenação do trabalho da equipe, previsão e provisão de materiais, gerenciamento de pessoal, gestão de pessoas, escala de trabalho e dimensionamento, comunicação, mediação de conflitos, tomada de decisão, planejamento de projetos e ações de promoção à saúde. Evidenciou-se que ainda existem algumas dificuldades no modelo de gestão da atenção primária onde o enfermeiro na sua liderança ainda apresenta fragilidades para esse processo ser efetivo. Uma das questões colocadas no estudo foi a falta de preparo ainda nos cursos de graduação onde o futuro profissional ainda não desenvolve competências para gerenciar uma unidade de saúde. Assim é necessário que isso seja revisto e que programas de educação permanente possam ser oferecidos dentro das instituições de trabalho para o preparo do enfermeiro junto a atuação da sua equipe.

Para ser um bom gestor e líder em enfermagem, é essencial que o enfermeiro possua: conhecimento técnico (compreensão das práticas de enfermagem e procedimentos), habilidades de comunicação, habilidade de tomada de decisão rápida e informada; considerando riscos e benefícios, liderança inspiradora (capacidade de motivar a equipe), gestão de tempo (eficiência para equilibrar responsabilidades administrativas e prestação de cuidados), resiliência, resolução de conflitos, visão estratégica, ética profissional. Essas qualidades são essenciais para liderar equipes de saúde, garantir cuidados de qualidade e contribuir para o sucesso geral da instituição.

Referências

1. Berphetti L, Franciscatto LHG, Getelina CO. Formação do enfermeiro acerca do gerenciamento: entraves e perspectivas. *Rev Enferm Cent-Oeste Mineiro*. 2019;9:e2820.
2. 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*; 1986. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm. Acesso em: 25 jun. 2023.
3. Ministério da Saúde (BR). 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: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html. Acesso em: 13 ago. 2023.
4. Ferreira SRS, Périco LAD, Dias VRGF. The complexity of the work of nurses in Primary Health Care. *Rev Bras Enferm*. 2018;71(Supl 1):704-9.



5. Ferracioli GV, Oliveira RR, Souza VS, Teston EF, Varela PLR, Costa MAR. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enferm Foco*. 2020;11(1):15-20.
6. Marziale MHP. Fortalecimento da enfermagem nos diferentes contextos de atuação a partir da liderança: para além da prática, na política. *Rev Enferm UFSM*. 2022;12:e1. <https://doi.org/10.5902/2179769273424>.
7. Melo GR, Sanches RS, Fava SMC, Costa ACB, Assunção MRS, Lima RS. Percepção do estudante de enfermagem sobre aprendizagem de liderança nas situações de emergência hospitalar. *Rev Enferm Actual Costa Rica*. 2020;(39).
8. Bannwart IO, Vieira FS. Liderança e gestão de conflitos na enfermagem: percepções e perspectivas do enfermeiro. *Rev FANORPI Divulg Cient*. 2022;4(8):115-31.
9. Lopes OCA, Henriques SH, Soares MI. Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. *Esc Anna Nery*. 2020;24(2):e20190145.
10. Santos LC, Silva FM, Domingos TS, Andrade J, Spiri WC. Liderança e comportamento empoderador: compreensões de enfermeiros-gerentes na Atenção Primária à Saúde. *Acta Paul Enferm*. 2023;36:eAPE00051.
11. Fernandes FC, Cordeiro BC, Rezende AC, Freitas DS. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. *Saúde Debate*. 2019;43(6):22-35.
12. Mattos JCO, Balsanelli AP. A liderança do enfermeiro na atenção primária à saúde: revisão integrativa. *Enferm Foco*. 2019;10(4):164-71.
13. Mateus LC, Condeles PC, Bracarense CF, Parreira BDM, Simões ALA, Goulart BF. Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepção de enfermeiros. *Rev Enferm UERJ*. 2021;29:e57262.
14. Peruzzo HE, Marcon SS, Silva IR, Haddad MCFL, Peres AM, Costa MAR, et al. Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. *Acta Paul Enferm*. 2022;35:eAPE039015634.
15. Assunção MN, Amaro MOF, Carvalho CA, Siman AG. Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde. *Rev APS*. 2019;22(4):881-94.
16. Fernandes FC, Cordeiro BC. Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente. *Rev APS*. 2019;22(4):833-48.
17. Metelski FK, Silva CB, Vendruscolo C, Trindade LL, Geremia DS. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. *Enferm Foco*. 2022;13:e-202235.
18. Mattos JCO, Gasparino RC, Cardoso MLAP, Bernardes A, Cunha ICKO, Balsanelli AP. Liderança coaching dos enfermeiros relacionada com ambiente da prática profissional na atenção primária à saúde. *Texto Contexto Enferm*. 2022;31:e20210332.
19. 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*. 2019;8(2):3-17.

