



Fatores que interferem no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro na atenção primária

Factors that interfere with the management of care performed by nurses in primary health care

Gleidilene Freitas da Silva^{1*}, Natália Carvalho Barbosa de Sousa², Thalyta Ketlen de Melo Oliveira³, Ana Beatriz Oliveira Costa⁴, Carla Araújo Bastos Teixeira⁵, Paulo Sérgio da Silva⁶

¹Mestra em Ciências da Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, Universidade Federal de Roraima, Boa Vista (RR), Brasil; ² Mestranda em Ciências da Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, Universidade Federal de Roraima, Boa Vista (RR), Brasil; ³ Mestranda em Ciências da Saúde pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde, Universidade Federal de Roraima, Boa Vista (RR), Brasil; ⁴Doutoranda em Ciências do cuidado, Universidade Federal Fluminense, Niterói (RJ), Brasil; ⁵Doutora em Enfermagem Psiquiátrica pela Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto (SP), Brasil; ⁶ Doutor em Enfermagem e Biociências pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro (RJ), Brasil.

*Autor correspondente: Gleidilene Freitas da Silva – Email: gleidilene.silva.enf@gmail.com

RESUMO

Conhecer os fatores intervenientes no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro da atenção primária à saúde. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório com abordagem qualitativa, realizado em Boa Vista/RR. A coleta de dados foi empreendida com 25 enfermeiros durante os meses de maio e junho de 2022, por meio de uma entrevista semiestruturada. A análise de dados seguiu o referencial teórico-analítico de conteúdo proposto em Bardin. Os resultados desta investigação apontam duas facilidades relacionadas ao exercício do gerenciamento na unidade básica de saúde, sendo elas a equipe colaborativa e a comunicação efetiva. No que concerne às dificuldades, tem-se o gerenciamento de recursos materiais e humanos. Os enfermeiros que atuam como coordenadores de equipe da estratégia de saúde da família possuem papel fundamental no gerenciamento de enfermagem da atenção primária à saúde. Gerir uma equipe vai além de apenas delegar funções, é um trabalho em equipe.

Palavras-chave: Organização e Administração. Enfermeiras Administradoras. Atenção Primária à Saúde.

ABSTRACT

To understand the factors influencing care management performed by primary health care nurses. This descriptive-exploratory study used a qualitative approach and was conducted in Boa Vista, Roraima. Data collection involved 25 nurses during May and June 2022 through semi-structured interviews. The findings highlight two facilitators that impact management in the basic health unit: the collaborative team and effective communication. The barriers identified include the management of material and human resources. Nurses serving as team coordinators in the family health strategy play a crucial role in managing primary health care nursing. Effective management involves more than merely delegating tasks; it requires teamwork.

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

INTRODUÇÃO

A opção por rastrear as práticas gerenciais que diariamente são realizadas por enfermeiros da Atenção Primária à Saúde (APS) sistematicamente direciona esta investigação a campos de saberes e a conhecimentos desafiadores¹.

No Brasil, em muitas situações, os desafios encontrados por enfermeiros no desempenho das suas práticas gerenciais são atravessados pela precariedade na infraestrutura dos serviços, pela insegurança frente à violência e pelos déficits na comunicação com os usuários, comprometendo o cuidado realizado pela equipe básica de saúde².

Além disso, os enfermeiros envolvidos com a gerência são diretamente impactados no exercício de suas atividades profissionais pela falta de conhecimento específico sobre gestão, pela ausência de motivação e pela sobrecarga de trabalho. Especificamente no ano de 2020, esses dilemas acentuaram-se, sobretudo quando os enfermeiros das equipes de saúde da família foram impactados pela escassez de recursos materiais e pela falta de equipamentos de proteção individual, o que contribuiu para uma contaminação em massa da categoria de enfermagem pelo novo coronavírus³.

O debate em torno do processo de trabalho em saúde no âmbito da Atenção Primária à Saúde (APS) coloca o enfermeiro como responsável por buscar meios para a prestação de uma assistência qualificada, de forma a atender às necessidades em saúde da área de abrangência da sua equipe de saúde da família. Para isso, é necessário que haja observação, planejamento, implementação, intervenção e avaliação das práticas instituídas. Sendo assim, o enfermeiro é visto como uma peça fundamental para a realização do gerenciamento da Unidade Básica de Saúde (UBS)^{4,5,6}.

Importa registrar que o enfermeiro da APS tem o papel de promover capacitações e educação em saúde, de gerenciar de conflitos, de liderança e de administrar o tempo e o espaço,

tendo sempre a visão crítica na tomada de decisões acertadas que sejam orientadas pelo uso dos princípios éticos. Logo, quando o enfermeiro consegue desenvolver o seu papel gerencial, ele atua de maneira efetiva na promoção de saúde nas unidades de saúde⁷⁻⁸.

Identificar as potencialidades e as dificuldades no gerenciamento do cuidado de enfermagem é de extrema importância para que haja uma melhora nos serviços ofertados pela equipe de enfermeiros à comunidade na APS. À vista disso, o presente estudo tem o objetivo de conhecer os fatores intervenientes no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro da atenção primária à saúde.

MÉTODOS

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 qualitativas⁹. Este estudo retratou a realidade dos fatores que interferem no gerenciamento do cuidado realizado por enfermeiros da APS, relatando as dificuldades e as potencialidades no gerenciamento de enfermagem.

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 encontra-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 questões norteadoras que versavam sobre as facilidades e as dificuldades encontradas 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 comprometesse 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 *Facilidades no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde* e *Dificuldades no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde*.

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 apontam para fatores que interferem no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro coordenador de equipe da ESF. Dois fatores correspondem às facilidades relacionadas ao exercício do gerenciamento na UBS: a equipe colaborativa e a comunicação efetiva. Em relação às dificuldades, tem-se o gerenciamento de recursos materiais e humanos.

Facilidades no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro na Atenção Primária à Saúde

A presente investigação possibilitou tornar conhecidas as facilidades do trabalho em equipe que interferem no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro coordenador da ESF. Entre as decodificações relacionadas, estão: equipe prestativa, uma equipe engajada nos objetivos propostos, empatia, inclusão da equipe de enfermagem, apoio dos profissionais, bom relacionamento com a equipe, participação do enfermeiro nas atividades e nas ações de saúde, parceria da equipe, união da equipe, iniciativa da equipe para a realização das atividades, equipe tranquila, trabalho em equipe, conhecimento da equipe sobre sua função na unidade, equipe envolvida nas atividades, equipe acolhedora, amizade com os membros da equipe, equipe excelente, equipe que participa do planejamento da unidade e bom relacionamento da equipe com a direção da unidade. Algumas decodificações podem ser evidenciadas nos depoimentos a seguir:

[...] busco entender o lado da minha equipe também. Minha equipe é minha melhor parceira aqui na unidade [...] (Enfermeiro 6).

[...] tenho uma ótima equipe, que é bem envolvida nas atividades. Apesar das barreiras, elas sempre estão comigo (Enfermeiro 10).

Nas facilidades, posso citar uma equipe nota 10 (risos). Minha equipe é muito boa [...] (Enfermeiro 15).

A comunicação efetiva também é conhecida como uma facilidade no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro coordenador da ESF. Entre as decodificações, estão: ser claro na comunicação, assertividade na fala, interatividade na comunicação, comunicação com *feedback*, ser ouvido e

saber ouvir a equipe, comunicação efetiva, comunicação como ferramenta de trabalho, diálogo contínuo com a equipe, comunicação intersetorial, boa comunicação pessoalmente e em grupos de *WhatsApp*, comunicação diária, comunicação verbal, domínio na comunicação, comunicação com a equipe para a resolução de problemas, comunicação como fator contribuinte para um trabalho em equipe e comunicação interprofissional. Algumas decodificações podem ser evidenciadas nos depoimentos a seguir:

[...] é fundamental essa relação da comunicação, justamente, ter o feedback das coisas (Enfermeiro 4).

[...] quando tem uma boa comunicação com a nossa equipe, a gente consegue sempre resolver os problemas da melhor maneira possível [...] (Enfermeiro 11).

A comunicação é uma das ferramentas muito utilizadas pela minha equipe [...] (Enfermeiro 22).

DIFICULDADES NO GERENCIAMENTO DO CUIDADO REALIZADO PELO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE

A presente investigação possibilitou tornar conhecidas as dificuldades relacionadas aos recursos materiais que interferem no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro coordenador da ESF. Entre os fatores, estão relacionados: a demora na entrega dos materiais, material solicitado não adquirido pela unidade, ausência de material, requisição de material não atendida pela gestão, material inapropriado para a assistência, ausência de instrumentos organizativos (protocolos) para a utilização de material, precariedade dos materiais da unidade, equipamentos desgastados, ausência de autonomia na requisição de materiais, falta no controle dos materiais, atuação assistencial com recursos materiais mínimos, discrepância quantitativa entre o que é solicitado e o que

adquirido como material, manutenção demorada dos equipamentos e compra de materiais pelo próprio enfermeiro para alcance dos resultados da unidade. Algumas decodificações podem ser evidenciadas nos depoimentos a seguir:

[...] faz a solicitação (materiais), nem sempre são atendidas, na maioria das vezes não são atendidas [...] (Enfermeiro 2).

[...] tem materiais que já estão anos e anos por aqui, desgastados, que nem prestam mais, solicitamos, mas até agora nada (Enfermeiro 12).

[...] outras vezes não tem (material) na unidade e temos que adiar a ação por falta de material, material básico (Enfermeiro 16).

O gerenciamento de recursos humanos também foi reconhecido como uma das dificuldades que interferem no cuidado realizado pelo enfermeiro coordenador da ESF. Entre os fatores, estão relacionados: as relações interpessoais conflituosas decodificadas pela necessidade de ter um jogo de cintura para se relacionar, relações complicadas, pessimismo da equipe, dificuldade para acordos na equipe, inflexibilidade e diversidade de pensamentos para a tomada de decisão em equipe.

Além disso, foram sinalizados como dificuldade para a realização de cuidado os recursos humanos insuficientes, representados por fatores como a falta de profissionais na equipe (sobrecarregando o enfermeiro), equipe defasada, falta de recursos humanos para a cobertura da área de abrangência, dificuldades com o pessoal, falta de autonomia para a solicitação de novos profissionais para a equipe, déficit de profissionais (interferindo no alcance dos objetivos), falta de agente comunitário de saúde, equipe reduzida e quantitativo de profissionais desproporcional ao número de famílias atendidas pela unidade. Tudo isso pode ser evidenciado nos depoimentos a seguir:

[...] a relação interpessoal não é uma ciência exata e necessita, eu diria aqui entre aspas, "Jogo de cintura" [...] (Enfermeiro 1).

[...] um dos fatores que está interferindo no nosso alcance dos objetivos é hoje o déficit de profissionais na equipe mesmo (Enfermeiro 8).

[...] diversidade de pensamentos de uma equipe [...] muitas pessoas, então isso às vezes se torna uma dificuldade também (Enfermeiro 21).

DISCUSSÃO

A APS é um campo amplo de saberes, considerado a porta de entrada para os usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). Dentro desse sistema, temos o programa da ESF, composto por uma equipe multiprofissional em que o enfermeiro é o coordenador. O enfermeiro coordenador desenvolve não apenas atividades assistenciais, mas também gerenciais, desenvolvendo um papel importante que vai desde a promoção, passando pelo planejamento, execução e avaliação das ações de saúde. Nesse processo, existem facilidades e dificuldades elencadas por esses profissionais para realizar o gerenciamento na APS¹⁰.

Na perspectiva dos enfermeiros entrevistados, são diversas as facilidades identificadas ao realizar o gerenciamento do cuidado de enfermagem na ESF, sendo uma delas ter equipe colaborativa. O profissional enfermeiro é o coordenador, mas sem uma equipe ele não consegue realizar todo o trabalho necessário com eficácia¹¹.

Para que uma equipe seja colaborativa com o enfermeiro, ambos precisam estar engajados no mesmo propósito. O profissional enfermeiro precisa ter uma visão holística da sua equipe, conhecendo as potencialidades e as particularidades de cada membro, saber lidar

com os conflitos, ser participativo, promover uma comunicação efetiva, além de permitir o gerenciamento integrado, em que toda a equipe tenha voz nas tomadas de decisões, fortalecendo uma gestão compartilhada¹⁰.

As relações de amizade presentes dentro de uma equipe também colaboram para um bom relacionamento entre os membros e são fundamentais para que o time seja colaborativo com o enfermeiro, uma vez que amigos tendem a ter relações de confiança, trocas de ideias mais abertas e empatia, diminuindo a possibilidade de más interpretações e tornando o ambiente de trabalho saudável e agradável¹².

Outra facilidade diz respeito à comunicação. A comunicação em saúde é compreendida como uma ferramenta que facilita o trabalho do enfermeiro dentro da unidade, apesar de não ser simples implementar uma comunicação efetiva. O enfoque e o aprimoramento da comunicação dentro da unidade com todos os setores refletem não apenas na gerência, mas no serviço de saúde também. A comunicação efetiva no ambiente de trabalho produz o desempenho desejável se todos da equipe conhecerem suas particularidades, inclusive o profissional enfermeiro. É necessário ouvir e ser ouvido pela equipe^{11,13,14}.

Um estudo realizado na Austrália sobre o gerenciamento da APS evidenciou que a comunicação efetiva traz vantagens tanto para os profissionais envolvidos quanto para a própria população. O enfermeiro é responsável tanto por receber quanto por propagar as informações: ele deve sempre analisar a informação e em qual nível de prioridade ela deve ser repassada para a equipe. Vale ressaltar que a tecnologia vem sendo um instrumento facilitador desse processo. A comunicação entre a equipe, os setores, a gestão e os usuários gera um reflexo positivo no gerenciamento do cuidado do enfermeiro¹⁵.

Atualmente, com o avanço da tecnologia, pode-se observar o uso de aplicativos nos *smartfones* para promover informações e

produzir uma comunicação efetiva. No período da pandemia, o aplicativo *WhatsApp* esteve em evidência, pois os grupos de conversa e as listas de transmissão foram ferramentas úteis naquele momento e continuam sendo utilizadas até os dias de hoje. Além disso, também há as chamadas de vídeo disponíveis em aplicativos como *Google Meet*, *Skype*, *Zoom* e as *lives* de saúde transmitidas via *Facebook*, *Instagram* e *YouTube*, ambas estratégias utilizadas pela gerência para fortalecer a comunicação entre os membros da equipe e entre os usuários das unidades de saúde e a equipe¹⁶⁻¹⁷.

Entre os fatores que dificultam a realização do gerenciamento do cuidado na APS, tem-se a precariedade dos recursos materiais. Nesse aspecto, cabe destacar que o enfermeiro pode atuar nas solicitações técnicas, analisar a qualidade do produto e participar do processo de compra, armazenamento, controle e avaliação. Em alguns pontos do Brasil, essa é uma função inerente do enfermeiro. Já em outras localidades, é o gestor da unidade ou a farmacêutica que realiza essa função¹⁸.

Cabe discutir que os enfermeiros coordenadores, quando são questionados sobre o gerenciamento de recursos materiais, olham para as etapas *previsão*, *compra*, *provisão*, *controle* e *distribuição* e *avaliação da qualidade*, como algo dissociado de sua função. Entretanto, na realidade, esse é um processo que precisa do enfermeiro em todas as fases. Negligenciar uma dessas etapas traz problemas para o seu trabalho, então o enfermeiro precisa se posicionar sobre a importância dessa sua função no serviço de ESF¹⁹.

Uma das maiores dificuldades do enfermeiro na gerência da ESF é o déficit de recursos materiais. Os instrumentos necessários são solicitados, mas a gestão municipal não fornece o material. Diante desse cenário, os profissionais precisam custear o essencial e economizar os poucos recursos que são disponibilizados, sendo indispensável a organização e o estoque do material para uso sem desperdícios¹⁸.

Outra dificuldade conhecida diz respeito aos recursos humanos. O enfermeiro é compreendido como o mediador e o gerenciador de relações e de conflitos desenvolvidos na equipe e isso pode ocasionar sofrimento e interferir diretamente na sua saúde mental, por ter que lidar com condições estressantes por um longo período de tempo. Responsabilizar-se por pessoas é fatigante, pois há diversidade de pensamentos e de personalidades¹⁰⁻¹¹.

São inúmeros os desafios vivenciados pelo profissional enfermeiro da ESF, principalmente no tocante às relações interpessoais, pois há casos em que a equipe exclui as opiniões de novos profissionais, indicando inexperiência. Em outros, há falta de aceitação de enfermeiros por parte da equipe por conta da idade ou distanciamento entre os membros, além do pessimismo nas tomadas de decisões. Soma-se a tudo isso a diversidade de pensamentos, tendo em vista que uma equipe aglomera culturas, crenças e personalidades diferentes, tonando uma tarefa difícil para o enfermeiro administrar seus pares²⁰⁻²¹.

Em uma equipe, é necessário que cada membro conheça as suas potencialidades e dificuldades para assim tentar se relacionar com os demais. A sobrecarga de trabalho e a baixa remuneração salarial são fatores que contribuem para os conflitos nos relacionamentos, o que ocasiona estresse e problemas entre os membros da equipe. Em contrapartida, as relações harmoniosas e a satisfação profissional são geradas na equipe por meio da troca de saberes, da comunicação, de momentos de confraternizações e da valorização dos membros. O enfermeiro possui um papel fundamental nesse processo, promovendo a empatia e o estreitamento dessas relações²².

O presente estudo destaca o gerenciamento realizado pelo enfermeiro coordenador de equipe de estratégia de saúde da família, pois, uma vez que se identificam os fatores que interferem nessa administração,

é possível trabalhar diretamente no foco do problema, potencializando as ações gerenciais e os pontos que interferem positivamente no desenvolvimento do trabalho. Sendo assim, é viável realizar intervenções nos fatores que dificultam o processo de gerenciamento e proporcionar uma melhora nos serviços ofertados pela equipe aos usuários da APS.

CONCLUSÃO

Os encaminhamentos finais desta investigação permitiram conhecer os fatores intervenientes no gerenciamento do cuidado realizado pelo enfermeiro na APS. Entre os fatores que facilitam o gerenciamento do cuidado do enfermeiro coordenador da ESF na APS, estão a equipe colaborativa e a comunicação efetiva entre os membros da equipe.

Quando se fala em uma equipe colaborativa, foi evidenciado nos conteúdos dos discursos representações de acolhimento, de engajamento, de equipe prestativa, empática e tranquila e que mantém as relações interpessoais e afetivas de amizade no processo de trabalho.

Outro fator facilitador no gerenciamento do cuidado do enfermeiro coordenador da ESF é a comunicação efetiva, aqui configurada como uma ferramenta de trabalho, devendo ser clara e assertiva e contribuir para a promoção do trabalho em equipe e para a resolução de problemas. Deve-se saber ouvir e ter a oportunidade de ser ouvido. São necessários interatividade, feedback e diálogo entre a equipe interdisciplinar e intersetorial, tanto por meio verbal presencial quanto por meio virtual, através de grupos de aplicativos de mensagens como o WhatsApp.

Por outro lado, a investigação também ressaltou os fatores que dificultam o gerenciamento do cuidado do enfermeiro coordenador da ESF da APS, sendo eles a administração de recursos materiais, pois o enfermeiro por vezes não é o responsável por realizar essa função, e de recursos humanos.

A administração de recursos materiais torna-se um dos problemas por não ser o enfermeiro o responsável por realizar a solicitação dos materiais para a unidade. Além disso, há demora na entrega dos materiais solicitados pela gestão e, por vezes, os pedidos nem chegam à unidade. Há falta de materiais essenciais para o serviço, demora na manutenção dos equipamentos e os instrumentos existentes são precários, levando a uma atuação assistencial com recursos mínimos e até mesmo à compra de materiais com recurso próprio do enfermeiro.

Outro fator que dificulta o gerenciamento do cuidado do enfermeiro coordenador da ESF é a administração de recursos humanos. Nas entrevistas, ficaram evidenciados problemas com as relações interpessoais, equipes inflexíveis, diversidade de pensamentos, além do enfermeiro considerar que deve possuir jogo de cintura para realizar o gerenciamento. Recursos humanos insuficientes também foram enquadrados nessa categoria, em que foi possível reconhecer a sobrecarga da equipe, a sua defasagem, a falta de profissionais e de autonomia por parte do enfermeiro para realizar a solicitação de pessoal para a equipe.

Por fim, considera-se que os profissionais enfermeiros que atuam como coordenadores da estratégia de 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. Muitos são os desafios encontrados ao realizar esse trabalho, alguns variam de acordo com a localidade e outros são comuns a todas as unidades. Desenvolver habilidades para lidar com esses desafios é importante, pois a gerência do enfermeiro vai influenciar diretamente na assistência de saúde ofertada pela unidade aos usuários.

No que diz respeito à limitação do estudo, leva-se em conta que os achados estão circunscritos a um contexto local de saúde situado no extremo norte do Brasil. Sendo assim,

os fatores intervenientes no gerenciamento do cuidado de enfermagem na APS ora considerados podem diferenciar de outras regiões do Brasil.

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

REFERÊNCIAS

1. 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. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2022-0074pt>
2. Giovanela L, Bousquat A, Schenkman S, Almeida PF de, Sardinha LMV, Vieira MLFP. Cobertura da Estratégia Saúde da Família no Brasil: o que nos mostram as Pesquisas Nacionais de Saúde 2013 e 2019. *Ciênc saúde coletiva*. 2021;26(1):2543-2356. <https://doi.org/10.1590/1413-81232021266.1.43952020>
3. 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. <https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2021v11i61p4918-4929>
4. Cardoso HM, Lucietto GC, Silva RA, Oliveira JM, Maciel MM. Percepção do enfermeiro da atenção primária à saúde frente a atribuição de gestor da unidade. *Rev Enferm Atenção Saúde*. 2020;8(2):3-17. <https://doi.org/10.18554/reas.v8i2.3601>
5. 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. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-033>

6. Assad SGB, Valent GSC, Santos SCP, Cortez EA. Training and practice of nurses in Primary Care management: perspectives of Schon's Theory. *Rev Bras Enferm.* 2021;74(3):1-5. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2020-046>
7. Coutinho AF, Medeiros HÁ, Andrade LDF, Ribeiro LCS. Gestão em enfermagem de pessoal na estratégia saúde da família. *Rev Enferm UFPE.* 2019;13(1):137-147. <https://doi.org/10.5205/1981-8963-v13i1a237019p137-147-2019>
8. 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. <https://doi.org/10.17765/2176-9206.2022v15n1.e9566>
9. 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. <https://doi.org/10.17765/2176-9206.2022v15n1.e9566>
10. Moraes, 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. <https://doi.org/10.22481/rsc.v18i2.10838>
11. 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. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0511>
12. Ali R, Kashif M. The Role of Resonant Leadership, Workplace Friendship and Serving Culture in predicting Organizational Commitment: the Mediating Role of Compassion at Work. *Rev bras gest neg.* 2020;22(4):799-819. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i4.4085>
13. 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. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2019-0145>
14. Pereira ALL, Santos JC, Moccasin AC, Siqueira RL. A comunicação interprofissional como uma importante ferramenta do processo de trabalho na Atenção Primária à Saúde. *Research, Society and Development.* 2021;10(10):1-13. <https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0647>
15. Lidauer H, Stummer H. Community Health Nursing Education in Austria—The Need for Competences in Planning, Management and Collaboration: A Problem-Centered Qualitative Study. *Healthcare.* 14 de dezembro de 2023;11(24):3169. <https://doi.org/10.3390/healthcare11243169>
16. Santos CRN, Lira MCC, Burgos TMR, Campos MBS, Santos EKM, Heimann C, et al. A utilização de aplicativo para troca de mensagens como ferramenta para o gerenciamento de enfermagem. *Rev Enferm Atual In Derme.* 2020;90(21):65-72. <https://doi.org/10.31011/reaid-2020-v.91-n.29-art.590>
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. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2022.v13.e-202235>
18. Bica MC, Cremonese L, Barreto CN, Rodrigues ALM, Alves FQ. Gerenciamento do cuidado em estratégias saúde da família na percepção na percepção de enfermeiros. *Rev Enferm UFSC.* 2020;10(1):1-18. <https://doi.org/10.5902/2179769242518>
19. Ferreira JJ, Farah BF, Dutra HS, Bahia MTR, Sanhudo NF, Faza MFF. Atuação do enfermeiro na gestão de recursos materiais na atenção primária à saúde. *Rev Enferm Atual In Derme.* 2021;95(35):1-14. <https://doi.org/10.31011/reaid-2021-v.95-n.35-art.1213>

20. Peruzzo HE, Bega AG, Lopes APAT, Haddad MCFL, Peres AM, Marcon SS. Os desafios de se trabalhar em equipe na estratégia saúde da família. *Esc Anna Nery*. 2018;22(4):1-8. <https://doi.org/10.1590/2177-9465-EAN-2017-0372>
21. Costa MA, Araújo EA, Silva TC, Spigolon DN, Christinelli HC, Silva VL, et al. Perspectiva de formandos em enfermagem: competências gerenciais na graduação. *Enferm Foco*. 2023;14:e-202332. <https://doi.org/10.21675/2357-707X.2023.v14.e-202332>
22. Eloia SMC, Vieira RM, Eloia SC. A relação interpessoal entre profissionais da estratégia saúde da família. *Essentia (Sobral)*. 2019;20(1):2-8. <https://doi.org/10.36977/ercct.v20i1.249>

Recebido: 22 fev. 2024

Accito: 28 mar. 2024