

## AS CARACTERÍSTICAS E DESAFIOS DO ENFERMEIRO GESTOR NO CONTEXTO DA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE: REVISÃO INTEGRATIVA

### THE CHARACTERISTICS OF THE NURSE MANAGER IN THE CONTEXT OF PRIMARY HEALTH CARE: INTEGRATIVE REVIEW

Amanda Rafaela Rosa<sup>1</sup>  
Débora da Silveira Siqueira<sup>2</sup>  
Juliana do Amaral Rockembach<sup>3</sup>  
Amanda Quadros de Souza<sup>4</sup>

#### RESUMO

A gestão em saúde pública exige competências específicas dos enfermeiros gestores para coordenar atividades que promovam a qualidade no cuidado à saúde. No contexto da APS, o enfermeiro gestor precisa combinar capacidades e características interpessoais para garantir uma assistência eficaz e humanizada. O objetivo foi identificar as características e desafios do enfermeiro gestor no contexto da Atenção Primária à Saúde. Refere-se a uma revisão integrativa da literatura, efetuada nas bases de dados BVS, LILACS e SciELO, no período de agosto a novembro de 2024. Foram utilizados os descritores: "Gestão em saúde", "Liderança em enfermagem", "Atenção Primária à Saúde", "Enfermeiro" e "Sistema Único de Saúde". Foram incluídos 10 artigos, publicados entre os anos de 2019 e 2024, seguindo critérios de inclusão e exclusão. As principais características identificadas para o enfermeiro gestor na saúde pública incluem liderança, organização, boa comunicação, empatia, capacidade de tomada de decisão e habilidade para trabalhar em equipe. Essas competências são fundamentais para enfrentar os desafios da APS e garantir um atendimento de qualidade, orientado pelos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS), promovendo, assim, ações de impacto positivo na comunidade e aprimoramento contínuo dos serviços de saúde.

**Palavras-Chave:** Enfermeiro. Gestão em saúde. Liderança. Atenção Primária à Saúde. Enfermagem em Saúde Pública.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso de Enfermagem da Faculdade Dom Alberto. E-mail: amanda.rosa@domalberto.edu.br

<sup>2</sup> Docente no curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade Dom Alberto. E-mail: debora.siqueira@domalberto.edu.br

<sup>3</sup> Enfermeira. Mestre em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Pelotas. E-mail: ju.rockembach@gmail.com

<sup>4</sup> Orientadora da Pesquisa. Enfermeira. Mestre em Saúde Materno-Infantil. Docente no curso de Graduação em Enfermagem da Faculdade Dom Alberto. E-mail: amanda.souza@domalberto.edu.br.

## ABSTRACT

Public health management requires specific competencies from nurse managers to coordinate activities that promote quality healthcare. In the context of Primary Health Care (PHC), nurse managers must combine interpersonal skills and abilities to ensure effective and humanized care. The objective is to reflect on the essential characteristics and challenges of the nurse manager within the context of work organization in public health, focusing on Primary Health Care (PHC). This is an integrative literature review, conducted using the BVS, LILACS, and SciELO databases, between August and November 2024. The descriptors used were: "Health Management," "Nursing Leadership," "Primary Health Care", "Nurse" and "Unified Health System".

A total of 10 articles were included, published between 2019 and 2024, based on inclusion criteria that considered studies on public health management and nurse manager competencies. Of the selected studies, five were found in the BVS database, three in SciELO, and two in LILACS. Regarding the publication year, one article was published in 2019, two in 2021, three in 2022, and four in 2024. The main characteristics identified for nurse managers in public health include leadership, organization, effective communication, empathy, decision-making ability, and teamwork skills. These competencies are essential to address PHC challenges and ensure quality care aligned with the principles of the Unified Health System (SUS), promoting positive community impact and continuous health service improvement.

**Keywords:** Nurse. Health management. Leadership. Primary Health Care. Public Health Nursing

## INTRODUÇÃO

A gestão na saúde pública é uma atividade essencial, que visa organizar e coordenar um conjunto de ações estratégicas para garantir a qualidade dos serviços prestados às populações. O sucesso de qualquer gestão depende de um aprendizado contínuo, que permita ao gestor adaptar-se às mudanças sociais e culturais, prevenindo a chegada de adversidades sem aviso prévio (Magalhães, 2019). No contexto do Sistema Único de Saúde (SUS), o gestor precisa estar preparado para enfrentar conflitos e saber negociar, sempre com o foco na qualidade e na observância dos princípios fundamentais do SUS: universalidade, equidade, integralidade, descentralização e participação social (Gil, 2016).

Na Atenção Básica, a estrutura hierárquica inclui diferentes níveis de responsabilidade que colaboram para a gestão eficiente dos serviços de saúde. O secretário de saúde é o principal responsável pela definição das políticas públicas locais, enquanto o coordenador de Atenção Básica supervisiona a implementação

dessas políticas e a organização dos serviços nas Unidades Básicas de Saúde (UBS) (Silva, 2021). O enfermeiro-gestor desempenha um papel crucial ao gerenciar tanto atividades administrativas quanto assistenciais, além de liderar a equipe e coordenar programas de saúde voltados para a comunidade. Essa atuação exige habilidades de planejamento, supervisão e articulação com os demais profissionais para garantir o cumprimento das metas estabelecidas no Plano Local de Saúde (Silva, 2021).

A Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) constitui um marco regulatório para a organização dos serviços de saúde primária no Brasil, orientando a atuação das equipes na promoção, prevenção e recuperação da saúde. A PNAB define princípios como a integralidade, a equidade e a participação social, estabelecendo diretrizes para programas como a Estratégia Saúde da Família. Ela reforça o papel do enfermeiro como líder na articulação de ações comunitárias e na supervisão das atividades da equipe, ampliando o acesso aos cuidados de saúde e promovendo a continuidade do atendimento. Estudos destacam que a aplicação da PNAB é essencial para alinhar as atividades da Atenção Básica aos objetivos do Sistema Único de Saúde (SUS), fortalecendo a integração entre serviços e comunidade (Almeida & Lopes, 2019).

No cotidiano da enfermagem, o profissional não se limita à assistência direta à saúde, mas também desempenha um papel de liderança e gestão. Isso inclui a coordenação e avaliação do trabalho de sua equipe, com o objetivo de promover a recuperação e a promoção da saúde. A gestão eficiente no campo da enfermagem é indispensável para garantir a qualidade e a segurança dos pacientes, especialmente na Atenção Primária à Saúde (APS), onde o enfermeiro gestor deve ser capaz de articular políticas e programas que melhorem o planejamento das ações e a coordenação dos custos, liderando com eficácia (Nascimento, 2013; Lima *et al.*, 2012).

No entanto, o enfermeiro gestor enfrenta desafios contínuos, pois liderar uma equipe na área da saúde requer não apenas competência técnica, mas também habilidades interpessoais. A liderança na gestão de enfermagem se configura como um processo contínuo de aprendizado e desenvolvimento. Um bom líder deve estar pronto para lidar com situações adversas e para motivar sua equipe, promovendo a colaboração e organização das tarefas diárias (Fradique; Mendes, 2013).

Historicamente, a gestão em enfermagem tem suas raízes no trabalho de Florence Nightingale durante a Guerra da Crimeia, quando ela não apenas prestou cuidados, mas também organizou e coordenou o trabalho da equipe de saúde (Sousa; Bernardinho, 2014). Com o passar do tempo, essa função evoluiu, e os enfermeiros passaram a exercer papéis de gestão mais amplos, especialmente no contexto da APS onde a coordenação de ações estratégicas é crucial para o sucesso dos serviços prestados.

A APS, é a porta de entrada do sistema de saúde, portanto, exige dos gestores um olhar diferenciado, capaz de articular diversos saberes e práticas para garantir o acesso, a integralidade e a continuidade do cuidado (Silva; Machado, 2020). Isso torna indispensável que o enfermeiro gestor tenha uma atuação proativa, que vai desde a organização dos processos de trabalho até a promoção de um ambiente colaborativo e humanizado (Martins *et al.*, 2017). Portanto, este estudo busca fornecer uma análise crítica sobre as competências necessárias ao enfermeiro gestor, trazendo contribuições relevantes para a prática e o desenvolvimento profissional na área de saúde pública.

Diante disso, surgiu a seguinte questão norteadora: Quais as características e desafios do enfermeiro gestor no contexto da Atenção Primária à Saúde? Desta forma, o estudo teve como objetivo: Identificar as características e desafios do enfermeiro gestor no contexto da Atenção Primária à Saúde.

## **2 METODOLOGIA**

Este estudo trata-se de uma revisão integrativa de literatura, que consiste na utilização de métodos sistemáticos capazes de identificar lacunas de conhecimento e sintetizar as evidências disponíveis sobre o tema. A revisão abrange tanto estudos experimentais quanto não experimentais (Whittemore, 2005; Crossetti, 2012).

Para a elaboração da revisão integrativa foram feitas as seguintes etapas: formulação da pergunta de pesquisa, amostragem, extração dos dados, avaliação crítica dos estudos selecionados, análise e síntese dos resultados, e a apresentação da revisão integrativa. Na primeira etapa, a pergunta norteadora que orientou esta pesquisa foi: Quais as características do enfermeiro gestor no contexto da atenção primária à saúde? Esta questão foi criada com fundamento na estratégia PICo

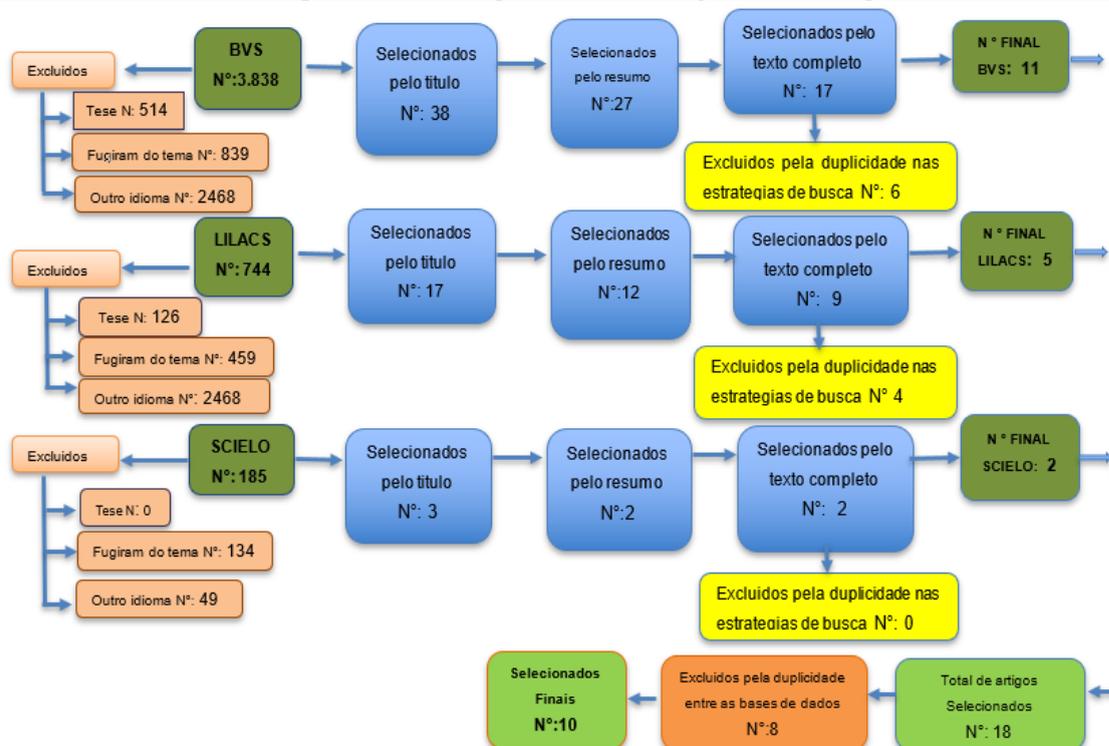
(acrônimo para Patient, Intervention, Comparison, Outcomes) adaptada para estudos qualitativos, onde o P corresponde ao enfermeiro, o I às características do enfermeiro gestor, e o Co ao contexto da atenção primária à saúde (Cardoso *et al.*, 2019).

Na segunda etapa, realizou-se a busca da literatura nas bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), e *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*, no período de agosto a novembro de 2024. A pesquisa abrangeu os últimos 5 anos para captar as atualizações sobre as características do enfermeiro gestor na atenção primária. Foram usados os seguintes Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): Sistema Único de Saúde (SUS), Gestão em Saúde, Liderança, Atenção Primária à Saúde, Enfermeiro e Enfermagem em saúde pública. As estratégias de busca envolveram a combinação dos descritores utilizando o operador booleano "AND", sendo as principais estratégias: Gestão de saúde AND atenção primária à saúde AND enfermeiro; Gestão de saúde AND liderança; Enfermagem em saúde pública AND Sistema Único de Saúde. Como critérios de inclusão, selecionaram-se artigos disponíveis em texto completo, no idioma português, publicados entre 2019 e 2024, que abordassem claramente as características do enfermeiro gestor no contexto da atenção primária à saúde.

Os critérios de exclusão foram: artigos duplicados, monografias, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, teses, anais de congressos, revisões bibliográficas. A seleção da amostra foi realizada pela leitura dos títulos e resumos dos artigos, seguida pela leitura completa dos textos selecionados para a revisão integrativa (Figura 01). Para classificar o nível de evidência dos estudos, foi utilizada a categorização da Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ): Nível I: Metanálise de múltiplos estudos controlados; Nível II: Estudos experimentais individuais; Nível III: Estudos quase experimentais; Nível IV: Estudos não experimentais ou com abordagem qualitativa; Nível V: Relatos de caso ou de experiência; Nível VI: Opiniões de especialistas (Paula, Padoin, Galvão, 2016).

A apresentação dos dados desta revisão seguiu as recomendações da Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) para assegurar o rigor metodológico e científico (Page *et al.*, 2021).

**Figura 1:** Fluxograma da seleção dos artigos



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Na terceira etapa, extraiu-se os dados dos estudos selecionados utilizando um instrumento estruturado, com o objetivo de reunir e sintetizar as informações principais de cada artigo. esse instrumento inclui dados como: ordem, título, ano, tipo de estudo, nível de evidência, objetivo e resultado (Quadro 1). Na quarta etapa, foi realizada a leitura completa dos artigos, o que permitiu finalizar a última etapa e elaborar uma síntese descritiva dos resultados e das conclusões de cada estudo.

### 3 RESULTADOS

Nas bases de dados, foram encontrados 4.767 artigos, dos quais foram excluídos 514 por serem teses, 1.432 por fugirem do tema e 2.687 por estarem em outros idiomas. Na próxima etapa, dos 134 artigos que restaram, foram selecionados 58 pelo título, sendo destes selecionados 41 artigos pelo resumo e, posteriormente, 28 pelo texto completo. Dos artigos selecionados pelo texto completo, foram excluídos 10 por apresentarem duplicidade nas estratégias de busca, resultando em 18 artigos na amostra final. Desses, 8 artigos foram excluídos por duplicidade entre as bases de dados, resultando em 10 artigos finais.

Em relação ao período de publicação dos estudos, observou-se que 9,09% (um) foi publicado em 2019, 18,18% (dois) em 2021, 27,27% (três) em 2022 e 45,45% (quatro) em 2024. Quanto ao método de pesquisa dos artigos avaliados, foi observado que 54,54% eram de abordagem qualitativa, 36,36% com abordagem quantitativa e 9,09% eram estudos multicêntricos.

### Quadro 01: Síntese de seleção dos artigos

Ordem	Título	Autor/Ano	Tipo de Estudo / Nível de Evidência	Objetivo	Resultado
A1	Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente	Borges; Silva; Santos 2022	Quantitativo / Nível IV	Analisar as práticas associadas à atuação do enfermeiro como gerente de Unidade na Atenção Primária à Saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O enfermeiro assume funções assistenciais e gerenciais.</li> <li>- Conflito potencial na Política Nacional de Atenção Básica.</li> <li>- Dentre os enfermeiros que atuavam no gerenciamento do serviço (70,37%), apenas dois não realizavam atendimento aos usuários.</li> </ul>
A2	Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepção de enfermeiros	Mateus; Oliveira; Lima, 2021	Qualitativo, descritivo / Nível de evidência IV	Investigar a visão dos enfermeiros sobre o gerenciamento na Estratégia Saúde da Família.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciamento como ferramenta de organização e administração.</li> <li>- Inclui planejamento, coordenação e previsão de materiais.</li> <li>- Necessidade de rever a proposta curricular da formação do enfermeiro.</li> </ul>

A3	Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente	Fernandes e Cordeiro, 2021	Qualitativa do tipo descritiva exploratória / Nível de evidência IV	Analisar e discutir as competências do enfermeiro para a prática gerencial em Unidades Básicas de Saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências gerenciais incluem liderança e gestão de recursos.</li> <li>- Habilidades para mediar conflitos, delegar funções e estimular a equipe.</li> </ul>
A4	Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Coutinho; Souza; Campos 2019	Estudo qualitativo, descritivo / Nível de evidência IV	Analisar o processo de gestão em Enfermagem de recursos humanos na Estratégia Saúde da Família.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades incluem reuniões, delegação e educação permanente.</li> <li>- Fragilidades na gestão de recursos humanos: reunião em equipe; a delegação de atividades; o trabalho em equipe; o planejamento; a coordenação; a educação permanente e a supervisão.</li> <li>- Ressalta-se que, quanto aos tipos de líderes referidos, apontam-se o articulador, o liberal, o integrativo e o democrático.</li> </ul>

A5	Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro	Fernandes; Souza; Rocha, 2019	Estudo qualitativo descritivo exploratório / Nível de evidência IV	Analisar e discutir as competências necessárias ao gerente de Atenção Primária à Saúde.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências incluem liderança e mobilização de recursos, competências gerenciais relativas à mobilização de recursos cognitivos e afetivos.</li> <li>- Necessidade de investir em formação para desenvolvimento.</li> </ul>
A6	Práticas de Enfermagem na Coordenação do Cuidado na Atenção Primária à Saúde	Velooso; Ribeiro; Santos, 2024	Métodos qualitativos e quantitativos / Nível de evidência III	Analisar as características das equipes e as práticas associadas ao acompanhamento e coordenação do cuidado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldades na coordenação do cuidado.</li> <li>- Sobrecarga de atribuições que não são da categoria profissional.</li> <li>- Necessidade de clareza em funções.</li> <li>- Coordenação do cuidado e o tipo de equipe, carga horária de trabalho, regulação das demandas locais na perspectiva da rede.</li> </ul>
A7	Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família	Peruzzo; Martins; Sousa 2022	Pesquisa qualitativa compreensiva do tipo intervenção / Nível de evidência IV	Aprender como os enfermeiros percebem uma intervenção educativa sobre competências gerenciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepção da intervenção educativa como importante para aprimoramento.</li> <li>- Reconhecimento da aplicabilidade no contexto profissional.</li> </ul>

A8	Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional	Silva; Mendes; Cardoso, 2022	Estudo exploratório e descritivo de abordagem qualitativa / Nível de evidência IV	Analisar os estilos e fatores intervenientes na gestão e liderança de enfermeiros em três países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância da comunicação e trabalho em equipe.</li> <li>- Fatores como escuta e clima organizacional essenciais.</li> <li>- A confiança o elemento que impulsiona e motiva a equipe.</li> </ul>
A9	Assistência e gerência no contexto da estratégia da saúde da família sob a ótica dos enfermeiros assistenciais	Souza; Pereira; Santos, 2021	Estudo exploratório-descritivo de abordagem qualitativa / Nível de evidência IV	Entender como ocorre a assistência e a gerência na Estratégia Saúde da Família.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assistência e gerência vistas como interligadas.</li> <li>- Dificuldades na conciliação entre atividades.</li> <li>- Fragilidades na formação e atualização.</li> </ul>
A10	Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros	Festa; Barros; Reis, 2022	Descritivo, exploratório / Nível de evidência IV	Investigar o conhecimento dos enfermeiros quanto às competências gerenciais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepções relacionadas a questões técnicas e burocráticas.</li> <li>- Relevância da educação continuada.</li> <li>- Facilidades e dificuldades de gerenciar.</li> </ul>

Fonte : Elaborada pela autora 2024

## 4 DISCUSSÃO

Na complexidade dos serviços de saúde, especialmente na Atenção Primária, o enfermeiro gestor emerge como uma figura essencial, equilibrando desafios administrativos e assistenciais enquanto lidera equipes e gerencia recursos limitados (Mateus; Oliveira; Lima, 2021). Esse papel exige muito mais do que conhecimento técnico; é necessário articular competências diversas para gerenciar com qualidade na assistência (Soder et al., 2020). Essas habilidades tornam-se ainda mais relevantes diante das dificuldades nos cenários da APS, que impactam diretamente a capacidade

de fazer o papel de gestor (Veloso; Ribeiro; Santos, 2024). Com isso é de suma importância compreender como o enfermeiro gestor pode superar as limitações impostas pelo cenário de saúde e alcançar resultados que impactem positivamente a assistência e a organização dos serviços.

As características fundamentais que devem integrar o perfil de um enfermeiro gestor são comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, cuidado com o paciente, liderança, flexibilidade, profissionalismo e gestão financeira (Caramelo *et al.*, 2016). As ações que expressam o papel do enfermeiro gestor modelam estrategicamente buscando o alcance dos objetivos organizacionais e a vigilância das mudanças no cenário de saúde para dar confiança à equipe (CONSEMS, 2016).

Essas características são fundamentais para a atuação do enfermeiro gestor, como apontam Borges; Silva; Santos (2022), em seu estudo sobre a polivalência do enfermeiro gestor de uma unidade de APS, observaram que o enfermeiro acumula funções assistenciais e gerenciais. Esse acúmulo de funções pode resultar em conflitos com as diretrizes da Política Nacional de Atenção Básica (PNAB), uma vez que, dos enfermeiros que atuam como gestores, 70,37% ainda prestam assistência direta aos usuários. Além disso, o enfermeiro gestor precisa ter as competências voltadas para a gestão de conflitos e negociações sem perder de vista os princípios universais, equitativos, integrais e dignos da prestação de cuidados para prevenção, tratamento e reabilitação (Martins; Carneiro, 2014).

Segundo Soder *et al.*, (2020) a liderança é uma das principais competências gerenciais do enfermeiro, sendo parte integrante do processo de gerenciamento do cuidado, essa competência envolve a capacidade de planejar e desenvolver ações que garantam a qualidade da assistência. Como descrito no estudo de Fernandes e Cordeiro (2021), as competências gerenciais englobam habilidades de liderança, gestão de recursos, mediação de conflitos e delegação de funções. Para que o enfermeiro gestor seja eficaz, ele deve estimular sua equipe e garantir que os recursos estejam disponíveis e bem administrados.

Já no estudo de Coutinho; Souza; Campos (2019), ressalta-se a importância de reuniões, delegação de atividades e educação permanente como aspectos essenciais na gestão de recursos humanos na Estratégia Saúde da Família (ESF). No

entanto, o estudo também aponta fragilidades nessa área, como a falta de planejamento adequado e dificuldades na supervisão.

Peruzzo; Martins; Sousa (2022) destacam a importância de competências como liderança, comunicação e tomada de decisões para o trabalho dos enfermeiros na ESF, evidenciando a necessidade de seu aprimoramento para enfrentar os desafios diários de gestão de equipe e processos. O estudo implementou uma intervenção educativa em seis encontros semanais, nos quais participaram 14 enfermeiros, e revelou que 85,7% dos profissionais valorizam a metodologia ativa adotada e os conteúdos práticos trabalhados, especialmente relacionados às competências gerenciais. A intervenção foi vista como essencial para o fortalecimento da gestão de equipe e organização do trabalho, sendo apontada como uma estratégia com potencial para aplicação contínua na prática profissional.

A comunicação é uma característica essencial para o enfermeiro gestor, tanto no formato verbal quanto no não verbal. (Hopkinson *et al.*, 2019) destacam que a comunicação estratégica permite o planejamento de ações e o fornecimento de feedback à equipe, sendo crucial na resolução de conflitos. Segundo Rodrigues *et al.*, (2019), a ausência de uma comunicação eficaz prejudica a qualidade da assistência e a segurança dos pacientes, além de comprometer o impacto positivo que uma gestão de qualidade pode ter na construção de confiança entre a equipe e os pacientes.

Corroborando com isso, Silva; Mendes; Cardoso, (2022) aborda a importância da comunicação na gestão e liderança, enfatizando que fatores como a escuta ativa e o clima organizacional são fundamentais para garantir a confiança e motivação da equipe. A comunicação vai além da transmissão de informações, é uma ferramenta de gestão que contribui para o fortalecimento do relacionamento entre o gestor, sua equipe e os pacientes. Silva; Mendes; Cardoso, (2022) ressaltam a importância da comunicação participativa e do diálogo como elementos centrais na gestão de equipes de enfermagem. Com uma amostra de 30 enfermeiros de três países, os autores identificaram que essas práticas são fundamentais para motivar e engajar a equipe, criando um ambiente organizacional positivo. Esse clima favorável não só contribui para o desenvolvimento profissional dos membros da equipe, mas também impacta diretamente na qualidade do cuidado prestado ao paciente.

A tomada de decisão é uma competência essencial para o enfermeiro gestor, sendo um processo complexo que envolve identificar o momento certo para agir, analisar a situação e escolher a melhor alternativa. Eduardo et al., (2015) destacam que decisões gerenciais são impactadas por limitações econômicas e políticas, especialmente no contexto do SUS.

A falta de recursos e a desigualdade regional dificultam o gerenciamento, como ressaltado no estudo de Silva; Machado (2020), que ao entrevistar 30 enfermeiros, percebeu uma carência significativa de materiais essenciais para a realização de procedimentos básicos e de segurança no trabalho. Esses profissionais mencionaram que a escassez de insumos, como luvas, seringas e equipamentos de proteção, aumenta o risco de acidentes e compromete a qualidade do atendimento ao paciente. Além disso, a limitação de recursos financeiros afeta o treinamento e a atualização dos profissionais, que precisam lidar com uma sobrecarga de trabalho e com a falta de apoio institucional, evidenciando a necessidade de investimentos estruturais e de políticas de valorização da categoria.

O estudo de Fernandes; Souza; Rocha, (2019) identifica as competências essenciais dos enfermeiros na APS em três principais categorias. Primeiramente, habilidades de liderança representam 25,75% das competências, com ênfase em gerenciar conflitos, delegar tarefas e incentivar a equipe. A segunda categoria, relativa à gestão de recursos e cuidados, compreende 28,78% das competências, focando na administração de insumos e na organização da unidade. Por fim, as habilidades de mobilização de recursos cognitivos e afetivos, com 39,4%, envolvem conhecimento técnico-científico, resiliência e tomada de decisão, fundamentais para a prática eficiente na APS.

A gestão dos recursos materiais também exige atenção, Ribeiro *et al.*, (2020) argumenta que a capacidade de planejar e organizar a reposição de materiais é essencial para garantir o bom funcionamento das unidades de saúde. Nesse contexto, a utilização de ferramentas de controle, como fichas de cadastro e planilhas de controle de insumos, contribui para o crescimento profissional e melhoria dos serviços de saúde.

Entretanto, em meio às dificuldades, os enfermeiros líderes são capazes de lidar com os problemas de forma eficaz e alcançam um resultado que traz o bem estar

para equipe, como é o exemplo da pandemia covid - 2019, na qual os profissionais de enfermagem mostraram como gerenciar em meio a situações de estresse e escassez de recursos, como trouxe o artigo de Festa; Barros; Reis (2022), onde 35 profissionais de enfermagem compartilharam suas experiências e estratégias. A pesquisa evidenciou como esses enfermeiros líderes não apenas enfrentaram a escassez de recursos, mas também implementaram práticas inovadoras para manter a qualidade do atendimento, garantindo o bem-estar de suas equipes durante momentos críticos. Essa capacidade de adaptação e gestão se destacou como um fator crucial para o sucesso na superação dos desafios impostos pela pandemia.

O artigo de Mateus; Oliveira; Lima, (2021) explora as características dos enfermeiros na APS no contexto do gerenciamento na ESF. As principais atribuições gerenciais desses profissionais incluem planejamento, coordenação de equipe, previsão e provisão de materiais, além da gestão de recursos humanos. O estudo destaca que 87,1% dos enfermeiros são mulheres, com média de formação de sete anos, e que 70,9% possuem especialização, enquanto apenas 9,7% alcançaram o nível de mestrado.

Esses números ajudam a delinear o perfil dos enfermeiros da APS, revelando tanto as características demográficas quanto as qualificações profissionais essenciais para o contexto gerencial. A predominância feminina e o alto índice de especialização indicam uma força de trabalho qualificada, com potencial para lidar com as demandas complexas da ESF. No entanto, a baixa proporção de profissionais com mestrado (9,7%) pode apontar para lacunas em conhecimentos avançados de gestão, aspecto crucial para compreender as adequações e desafios enfrentados pelos enfermeiros no gerenciamento de recursos, equipes e na prestação de assistência integral aos pacientes na APS (Mateus; Oliveira; Lima, 2021).

Entretanto, o estudo de Veloso; Ribeiro; Santos (2024), aponta que a carga horária excessiva compromete habilidades essenciais dos enfermeiros gestores, como liderança, comunicação eficaz e empatia. O desgaste físico e mental resultante faz com que os profissionais enfrentam dificuldades na gestão de conflitos, na tomada de decisões e no trabalho em equipe. A sobrecarga reduz a clareza na comunicação e dificulta a priorização de tarefas, impactando o funcionamento da equipe e a qualidade do atendimento ao paciente. Em uma pesquisa com 180 enfermeiros, 35%

relataram esgotamento e 20% registraram falta de pontualidade frequente, indicando a urgência de ajustes na carga horária para preservar essas competências críticas e melhorar a eficácia dos cuidados.

No artigo de Souza; Pereira; Santos, (2021) o enfermeiro gestor na APS é destacado como figura central na administração da unidade, assumindo a organização completa do ambiente de trabalho. Esses profissionais são responsáveis pela supervisão da equipe, controle de insumos, planejamento e gestão de cronogramas de atendimento. Além disso, 66,6% dos entrevistados apontam a necessidade de gerenciar tanto questões operacionais, como a reposição de materiais, quanto o relacionamento com serviços de apoio, como Centro de Referência Especializado de Assistência Social (CREAS) e Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). Essa centralização de funções impõe uma sobrecarga ao enfermeiro, que precisa equilibrar demandas administrativas e assistenciais, ressaltando a complexidade e a polivalência que caracterizam seu papel na APS.

## **CONCLUSÃO**

Foi possível identificar que o enfermeiro gestor na APS desempenha um papel multifacetado, exigindo não apenas conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais e gerenciais. A revisão da literatura evidenciou que características como liderança, comunicação eficaz, tomada de decisão e capacidade de organização são essenciais para o sucesso na gestão de equipes e recursos, impactando diretamente a qualidade do atendimento oferecido à população.

O enfermeiro gestor enfrenta desafios complexos, incluindo a sobrecarga de trabalho e a escassez de recursos, os quais demandam adaptabilidade e resiliência. A capacidade de equilibrar funções administrativas e assistenciais, aliada à promoção de um ambiente colaborativo e humanizado, torna-se vital para superar essas adversidades e garantir a efetividade dos serviços prestados.

Portanto, investir na formação contínua e no desenvolvimento de competências específicas para a gestão em saúde é fundamental para fortalecer o papel do enfermeiro gestor. A capacitação profissional e o suporte institucional são essenciais para aprimorar a prática gerencial, contribuindo para um sistema de saúde mais

eficiente, acessível e centrado nas necessidades dos usuários da Atenção Primária à Saúde.

Este estudo foi conduzido com rigor metodológico, desde a formulação da pergunta de pesquisa até a análise e síntese dos resultados, garantindo a validade e a abrangência das conclusões. A seleção criteriosa dos artigos e a utilização de bases reconhecidas como BVS, LILACS e SciELO permitiram contemplar o estado da arte sobre o tema, não sendo identificadas limitações que comprometessem os achados apresentados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, R. T.; LOPES, M. F. A Política Nacional de Atenção Básica e o papel do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família. **Revista de Saúde Coletiva**, v. 29, n. 3, p. 123-135, 2019.

BORGES, A. P.; SILVA, M. T.; SANTOS, F. R. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 75, n. 2, p. 89-95, 2022.

CARAMELO, S. H.H. et al. Competências profissionais e estratégias organizacionais de gerentes de enfermagem. **Ciencia y Enfermería, Concepción**, v. 22, n. 1, p. 75-86, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95532016000100007>. Acesso em: 04 out. 2024.

CARDOSO, V. et al. Revisão sistemática de métodos mistos: método de pesquisa para a incorporação de evidências na enfermagem. **Texto & Contexto- Enfermagem**, v. 28, 2019

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS MUNICIPAIS DE SAÚDE (CONSEMS). **Manual do (a) gestor (a) municipal do SUS: Diálogos no cotidiano**. Rio de Janeiro: CONSEMS, 2016.

COUTINHO, R. A.; SOUZA, L. H.; CAMPOS, T. F. Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 35, n. 9, e00011219, 2019

CROSSETTI, M.G.O. Revisão integrativa de pesquisa na enfermagem o rigor científico que lhe é exigido. **Revista Gaúcha Enfermagem** 33(2), 2012.

EDUARDO, L. P. et al. Tomada de decisão e alta administração: a implantação de projetos de mudanças de gestão da clínica em hospitais do SUS. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 20, n. 2, p. 559-568, 2015.

FESTA, M. C.; BARROS, R. A.; REIS, P. S. Competências gerenciais: conhecimento de enfermeiros. **Revista de Enfermagem Aplicada**, v. 17, n. 3, p. 98-105, 2022.

FERNANDES, L. M.; CORDEIRO, P. A. Gerência de unidade básica de saúde: discutindo competências gerenciais com o enfermeiro gerente. **Gestão em Saúde Pública**, v. 18, n. 3, p. 110-118, 2021.

FERNANDES, M. E.; SOUZA, L. S.; ROCHA, F. M. Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. **Revista Gestão em Enfermagem**, v. 13, n. 2, p. 122-130, 2019.

FRADIQUE, M. J.; MENDES, L. Efeitos da liderança na melhoria da qualidade dos cuidados de enfermagem. **Revista de Enfermagem Referência**, 2013; 3(10): 45-53. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3882/388239969010.pdf>. Acesso em: 28 set. 2024.

GIL, C. R. R.; LUIZ, G. C.; GIL, M. C. R. **A importância do planejamento na gestão do SUS**. São Luís: Edufma, 2016.

HOPKINSON, S.G. et al. Identifying the constructs of empowering nurse leader communication through an instrument development process. **J Nurs Manag.** 2019;27(4):722-731. DOI: 10.1111/jonm.12729.

LIMA, L. D. et al. Regionalização e acesso à saúde nos estados brasileiros: condicionantes históricos e político-institucionais. **Cien Saude Colet**, 2012.

MAGALHÃES, F. M. **Alicerces para a construção de uma função pública mais qualificada e motivada: constrangimentos e oportunidades**. Lisboa: Vida Económica Editorial, 2019.

MARTINS, D. M. et al. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 21, n. 4, p. 1-7, 2017. DOI: 10.1590/2177-9465-EAN-2016-0276.

MARTINS, M. I.; CARNEIRO, C. C. **Política da gestão do trabalho e a atenção em saúde: um estudo de caso sobre a experiência de contratualização da atenção básica do município do Rio de Janeiro**. ENSP Fiocruz, 2014. p. 101-11. Disponível em: <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/9590>. Acesso em: 29 set. 2023.

MATEUS, C. S.; OLIVEIRA, R. N.; LIMA, J. R. Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepção de enfermeiros. **Saúde Coletiva em Debate**, v. 7, n. 1, p. 45-52, 2021.

NASCIMENTO, S. M. As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2013. 92 f. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7167.2016690409i>. Acesso em: 20 set. 2024.

PAGE, M. J. et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. **Bmj**, v. 372, 2021.

PAULA, PADOIN E GALVÃO: **Revisão Integrativa como ferramenta para tomada de decisão na prática em saúde.** In: Lacerda e Costenaro: Metodologias da Pesquisa para Enfermagem e Saúde: da teoria à prática. Ed. Moriá..Porto Alegre. 2a ed. 2016.

PERUZZO, G. L.; MARTINS, V. F.; SOUSA, A. B. Intervenção educativa sobre competências gerenciais com enfermeiros da Estratégia Saúde da Família. **Jornal de Educação Continuada em Enfermagem**, v. 11, n. 4, p. 210-218, 2022.

RIBEIRO, G. M. M. R. et al. Processo de Trabalho Gerencial do Enfermeiro no Setor de Hiperdia na Atenção Básica: Relato de Experiência. **Enfermagem em Foco**, v. 11, n. 3, p. 93-97, 2020.

RODRIGUES, W., MARTINS, F., CARVALHO, F., COSTA, D., FRAGA, F., PARIS, L., DAVID, M. A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. **Revista Saúde em Foco**– Edição 2019. nº 11, 383.

SILVA, J. P. A gestão na Atenção Básica: responsabilidades e desafios. **Revista Brasileira de Saúde Pública**, v. 35, n. 4, p. 45-58, 2021.

SILVA, J. P.; MENDES, A. L.; CARDOSO, T. F. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Gestão & Saúde**, v. 10, n. 3, p. 189-197, 2022.

SILVA, M. C. N. da; MACHADO, M. H. Sistema de Saúde e Trabalho: desafios para a Enfermagem no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 1, p. 7-13, 2020. DOI: 10.1590/1413-81232020251.27572019.

SOUSA, S. M.; BERNARDINO, E. Gerenciamento de enfermagem para o cuidado integral: revisão integrativa. **Revista de enfermagem UFPE on line**-ISSN: 1981-8963, v. 9, n. 6, p. 8312-8321, 2014.

SODER, R. et al. Práticas de enfermeiros na gestão do cuidado na atenção básica. **Revista Cubana de Enfermería** 2020;36(1).

SOUZA, L. F.; PEREIRA, M. J.; SANTOS, D. F. Assistência e gerência no contexto da estratégia saúde da família sob a ótica dos enfermeiros assistenciais. **Enfermagem em Foco**, v. 8, n. 2, p. 75-82, 2021.

VELOSO, T. R.; RIBEIRO, G. M.; SANTOS, A. F. Práticas de Enfermagem na Coordenação do Cuidado na Atenção Primária à Saúde. **Revista Brasileira de Atenção Primária**, v. 18, n. 1, p. 55-63, 2024.

WHITTEMORE, R., KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**. 52(5), 2005.