

**DESAFIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS
GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO DA ATENÇÃO
PRIMÁRIA À SAÚDE: uma revisão integrativa da literatura**
CHALLENGES TO THE IMPLEMENTATION OF NURSES' MANAGEMENT
SKILLS IN PRIMARY HEALTH CARE: an integrative literature review

Ellen Teixeira dos Santos

ets4@discente.ifpe.edu.br

Maria Ariane da Silva Calado

masc@discente.ifpe.edu.br

Layane Gabriely Alves da Silva

layane.alves@pesqueira.ifpe.edu.br

Robervam de Moura Pedroza

robervam@pesqueira.ifpe.edu.br

RESUMO

Objetivo: Identificar na literatura os desafios enfrentados pelo enfermeiro no desenvolvimento das competências gerenciais na unidade básica de saúde e as possibilidades de sua implementação no cenário da Atenção Primária a Saúde. **Metodologia:** Trata-se de uma revisão integrativa da literatura, e para esse presente estudo, foi realizada uma busca nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde e PubMed, tendo utilização do acrônimo PICO para elaboração da questão norteadora. Foram considerados para esta pesquisa as publicações nos idiomas português, inglês e espanhol, incluindo artigos, livros, teses e dissertações. Após a triagem inicial, os estudos foram mapeados por meio do fluxograma PRISMA, visando sua identificação e organização para ser utilizados nesta revisão. **Resultados:** Foram selecionados 12

trabalhos nas bases de dados Biblioteca Virtual em Saúde e PubMed. Metodologia: Foram catalogados em um quadro sinóptico, contendo informações como título, autores, ano de publicação, metodologia aplicada, principais resultados e a base de dados de origem. Discussão: A literatura exhibe que o enfermeiro que exerce a função gerencial foi sujeito à formação profissional insuficiente, está incluso culturas organizacionais verticalizadas e outras situações que chegam para desafiar sua autonomia e identidade profissional. Como gestores de saúde pública, estes profissionais tem como finalidade prover a melhoria da qualidade no atendimento, gerando assim satisfação, eficiência e eficácia nos serviços aos clientes/usuários. Considerações finais: Faz-se necessário o investimento em formação profissional, capacitações voltadas ao desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais, além da mudança dos modelos de gestão predominantes.

Palavras chaves: Gerenciamento; Atenção Primária à Saúde; Enfermeiro; Pesquisa em Administração em Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: To identify in the literature the challenges faced by nurses in developing managerial competencies in basic health units and the possibilities for their implementation in the Primary Health Care setting. Methodology: This is an integrative literature review, and for this study, a search was carried out in the Virtual Health Library and PubMed databases, using the acronym PICO to elaborate the guiding question. Publications in Portuguese, English and Spanish were considered for this research, including articles, books, theses and dissertations. After the initial screening, the studies were mapped using the PRISMA flowchart to identify and organize them for use in this review. Results: 12 studies were selected from the Virtual Health Library and PubMed databases. Methodology: They were catalogued in a synoptic table containing information such as title, authors, year of publication, methodology applied,

main results and the database of origin. Discussion: The literature shows that nurses who exercise managerial functions have been subject to insufficient professional training, including vertical organizational cultures and other situations that challenge their autonomy and professional identity. As public health managers, these professionals aim to improve the quality of care, thus generating satisfaction, efficiency and effectiveness.

Keywords: Management; Primary Health Care; Nurse; Nursing Administration Research.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS), criado pela Constituição Federal de 1988 e regulamentado através da Lei Federal Nº 8.080 de 1990, se consolidou nessas últimas três décadas enquanto sistema de saúde, que apesar dos seus desafios no financiamento e na gestão (motivo de intensos debates), vem garantindo as ações e serviços de saúde de milhões de brasileiros. De acordo com a Constituição brasileira de 1988, a Saúde é direito de todos e dever do Estado e isso deve ser garantido por políticas econômicas e sociais, a fim de reduzir o risco de doenças (Horst, et al., 2017; Brasil, 1988).

O SUS, através dos seus princípios doutrinários garante a integralidade na atenção à saúde, desde o nível primário ao nível terciário. Atenção Primária à Saúde (APS), por sua vez, corresponde ao primeiro nível de atenção, sendo caracterizado por um conjunto de ações individuais, familiares e coletivas que envolvem promoção, prevenção, proteção com a redução de danos, vigilância em saúde e cuidados paliativos, realizado por uma equipe multiprofissional, sobre as quais assumem as responsabilidades sanitárias (Vieira C, et al., 2006).

A Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) de 2017, reafirma a importância da Atenção Primária à Saúde (APS) como a principal porta de entrada e centro de comunicação. Segundo o Ministério da Saúde, a APS atua como a principal porta de entrada e ponto de conexão, sendo responsável por coordenar o cuidado e organizar as redes. O modelo assistencial preconizado na referida política está orientado com base nos preceitos explicitados na Estratégia Saúde da Família (ESF), e para tal, envolve disponibilidade de serviços, equipamentos, tecnologias e processos de

trabalho adequados para a assistência individual e coletiva (Brasil, 2017; Pires et al., 2019).

Nesse contexto, a APS desempenha um papel fundamental na organização e na integração dos serviços de saúde, garantindo a continuidade e a integralidade do cuidado. A PNAB estabelece que a APS deve atuar de forma proativa na promoção da saúde, na prevenção de agravos, no diagnóstico, no tratamento, na reabilitação e na redução de danos, contribuindo para a melhoria das condições de vida e saúde da população. Dessa forma, a APS configura-se como um componente essencial para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde e para a efetivação do direito à saúde para todos os cidadãos brasileiros.

A atuação do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde, no Brasil tem se consolidado como um agente de transformação nas práticas de saúde. Conforme estabelecido pela Lei 7.498/1986, Art. 3º, o planejamento e a programação das instituições e serviços de saúde são atividades que integram essa atuação. Sendo assim, no processo de trabalho do enfermeiro estão incorporadas as dimensões assistenciais e gerenciais, voltadas individualmente para cada pessoa (Nauderer Tm, 2008; Lima Mads, 2017).

O Enfermeiro tem como intenção assumir concomitantemente, funções relacionadas à equipe, ao serviço, ao planejamento de ações, e à assistência aos usuários, conforme preconiza a PNAB. A formação do enfermeiro envolve habilidades e competências que contribuem com a gerência das equipes e com a garantia da organização e do planejamento em saúde (Metelski, 2022).

No ano de 2006, foi instituída a primeira PNAB, que teve como objetivo: Pacto pela vida em defesa do SUS, gestão e revitalização da Atenção Básica à saúde no Brasil; em 2007 foi criado o Programa Saúde na Escola (PSE) que teve como objetivo: Contribuir para a formação integral dos estudantes da rede pública de ensino, por meio de ações de promoção, prevenção e atenção a saúde; em 2008 foi criado o NASF, que tinha como seus principais objetivos: ampliar a abrangência e a diversidade das ações das equipes de Saúde da família, garantir a continuidade e integralidade da atenção e promover a criação de espaços de novos saberes (Clarisse Brito, et al., 2020).

Após a primeira PNAB, instituída em 2006, no ano de 2011 uma nova PNAB foi publicada. Essa política revisou as diretrizes e normas anteriores da AB, ESF e PACS (Programa de Agentes Comunitários de Saúde); Ainda em 2011, o PMAQ foi criado tendo como objetivos: Requalificar o acesso aos serviços da AB, criação do Melhor em Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

Casa (programa que oferecia atendimento de saúde domiciliar para os pacientes que não tinham condições de deslocar-se até a unidade de saúde) e a ampliação do Telessaúde (os atendimentos são realizados via chamada de vídeo ou ligações telefônicas para facilitar o acesso daqueles pacientes que não tem tanta disponibilidade de ir a unidade de saúde para ser atendido). Por fim, em 2017 foi criada a última e atual PNAB, onde ela reconhece/financia AB, integra a vigilância, novas atribuições são dadas aos ACS juntamente com o aumento desses profissionais na ESF, para todos os profissionais da Equipe de Saúde da Família (EqSF) foi instituída a carga horária de 40 (quarenta) horas semanais e formaliza o transporte seguro para profissionais e pacientes (Clarisse Brito, et al., 2020).

Ressalta-se a relevância do planejamento estruturado das atividades gerenciais realizadas pelo enfermeiro, visando assegurar a qualidade da assistência em diversas dimensões, como a efetividade das intervenções clínicas e educativas, a promoção de um relacionamento colaborativo entre as equipes de saúde sob sua supervisão, além de uma gestão eficiente dos recursos materiais (Mateus, 2021).

Destaca-se que um dos desafios para uma assistência de qualidade é a promoção de educação continuada, desenvolvida e implementada de forma a capacitar esses profissionais na administração de recursos, no desenvolvimento de estratégias de planejamento, na liderança de equipes multidisciplinares e na avaliação sistemática de resultados. Esta formação não apenas fortalece a capacidade de gerenciamento dos enfermeiros, mas também promove a melhoria contínua dos serviços prestados, assegurando uma atenção integral e humanizada, que se alinha aos princípios do SUS.

Considerando o exposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar e descrever os desafios enfrentados pelo enfermeiro para implementação das competências gerenciais no cenário da atenção primária à saúde.

2 JUSTIFICATIVA

O cenário atual da laboração do Enfermeiro torna-se cada vez mais complexo, exigindo desse profissional a aplicação de competências gerenciais juntamente com as assistenciais, pressupondo a necessidade de investigar os desafios inerentes a essa junção para que o enfermeiro possa desenvolvê-las e aplicá-las no âmbito da APS. Observa-se também lacunas na produção científica sobre o tema, além de apresentar possibilidades para que esses profissionais assumam o protagonismo social no desempenho das suas atribuições. Não obstante, torna-se relevante estimular a reflexão Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

do pensar e do fazer desses profissionais, proporcionando melhoria da qualidade e da resolutividade dos problemas de saúde no nível primário de atenção, através da articulação das práticas gerenciais e assistenciais (Verônica Teixeira, et al., 2019).

No cotidiano, esses profissionais deparam-se com limitações estruturais e funcionais, que vão desde a insuficiência de materiais, de equipamentos e processos de trabalho equivocados, gerando uma sobrecarga de trabalho, trazendo uma baixa resolutividade dos problemas de saúde neste nível de atenção e insatisfação da população atendida. Portanto, o estudo das competências gerenciais torna-se importante, a exemplo das habilidades de comunicação e planejamento, uma vez que o processo de trabalho na atenção primária se dá com uma equipe multiprofissional, permeado de subjetividades, conforme as características da população assistida (Rennan Mafra, et al., 2021).

A necessidade de ampliar as publicações sobre os desafios gerenciais enfrentados pelos enfermeiros na Atenção Básica é evidente, diante da complexidade crescente dos sistemas de saúde. Publicações que abordem experiências práticas, estudos de caso e análises críticas dos contextos gerenciais, podem proporcionar “insights” valiosos e contribuir para a reflexão desses profissionais. Para nortear o presente trabalho, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: Quais os desafios enfrentados pelo enfermeiro no desenvolvimento das competências gerenciais na unidade básica de saúde (UBS) e as possibilidades de sua implementação no cenário da Atenção Primária à Saúde?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar na literatura os desafios enfrentados pelo enfermeiro no desenvolvimento das competências gerenciais na unidade básica de saúde (UBS) e as possibilidades de sua implementação no cenário da Atenção Primária a Saúde.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar as potencialidades e fragilidades no processo gerencial do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde.
- Conhecer as competências gerenciais utilizadas pelos enfermeiros aplicadas no contexto do gerenciamento nas Unidades Básicas de Saúde.

- Identificar estratégias para melhorar o padrão gerencial dos enfermeiros, no contexto da Atenção Primária à Saúde.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 AS ATRIBUIÇÕES DO ENFERMEIRO NA ATENÇÃO PRIMÁRIA À SAÚDE (APS)

As atribuições do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde (APS) são vastas e diversificadas, abrangendo uma gama de atividades essenciais para a promoção da saúde e a prevenção de doenças. Na UBS, o enfermeiro desempenha um papel fundamental na coordenação do cuidado, atuando como elo central entre os pacientes e os demais membros da equipe de saúde (Pinto et., al, 2018).

Suas responsabilidades incluem a realização de consultas de enfermagem, prescrição de medicamentos conforme protocolos estabelecidos e execução de procedimentos clínicos. Além disso, o enfermeiro é responsável pela educação em saúde da comunidade, desenvolvendo desse modo ações educativas de promoção da saúde, que visam orientar e capacitar a população sobre práticas saudáveis e preventivas (Veloso, 2024).

O trabalho do enfermeiro no primeiro nível assistencial envolve uma complexidade de saberes e fazeres, além de assumir papéis na gerência das equipes, serviços e realização do cuidado direto com os usuários. Contemplando desse modo, a articulação entre as dimensões assistenciais e gerenciais na promoção de práticas de cuidado seguro e de qualidade (Metelski, 2022).

A autonomia do enfermeiro na APS representa um pilar fundamental para a efetividade dos serviços de saúde oferecidos à população. Em contextos de Atenção Básica, o enfermeiro atua como um profissional capacitado, não apenas para o cuidado direto aos pacientes, mas também na tomada de decisões clínicas autônomas. Esta autonomia manifesta-se na capacidade de avaliar necessidades individuais e coletivas, implementando protocolos assistenciais e adaptações estratégicas conforme particularidades do contexto local (Brasil, 2020).

A Portaria 2.436 de 2017, que estabelece a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB), define as diretrizes e atribuições essenciais para a organização da Atenção Básica no Sistema Único de Saúde (SUS). Entre suas atribuições, destaca-se a promoção de uma atenção integral, contínua e de qualidade à saúde da população, garantindo acesso universal e equitativo aos serviços. A PNAB reforça a importância da

ESF como modelo prioritário, promovendo a reestruturação e expansão das equipes de saúde da família e a integração dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) para realizar ações de prevenção, promoção e vigilância em saúde nas comunidades (Brasil, 2017).

A portaria enfatiza a importância da articulação com outros níveis de atenção e setores, fortalecendo a rede de atenção à saúde de forma integrada e contínua. Também são atribuições da PNAB, o fortalecimento da participação social, incentivo do controle social, corresponsabilização da comunidade na gestão das políticas de saúde, implementação de processos de educação permanente e capacitação para as equipes; visando a qualificação e melhoria contínua dos serviços oferecidos (Brasil, 2017).

Desse modo, a valorização e o fortalecimento da autonomia do enfermeiro na APS não apenas melhoram a qualidade dos cuidados prestados, mas também potencializam a capacidade do sistema de saúde em responder às necessidades emergentes e complexas da população. Com frequência identifica-se que são os profissionais de enfermagem que assumem a gerência desses serviços, sendo comum essas situações acumularem dupla responsabilidade: o gerenciamento e a assistência à saúde (Celedônio, 2019).

Neste sentido, políticas públicas e estratégias organizacionais devem ser direcionadas, para garantir um ambiente de trabalho que promova a autonomia profissional, reconhecendo o papel estratégico do enfermeiro, como agente de transformação nos processos de saúde pública (Ballarotti, et., al, 2019).

4.2 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NO ÂMBITO DA ATENÇÃO PRIMÁRIA

A prática gerencial do Enfermeiro está prevista na legislação profissional, atribuindo-lhe papéis de chefia, planejamento, organização, coordenação e avaliação dos serviços de enfermagem, que somado à comunicação, constituem instrumentos para o exercício gerencial do enfermeiro (Celedônio et., al, 2017).

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), a formação do enfermeiro requer a construção de competências gerais que envolvem a atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração, gerenciamento e o desenvolvimento do trabalho em equipe. Além disto, o enfermeiro na sua formação precisa construir competências específicas para atender as necessidades sociais da saúde com ênfase no SUS, assegurando a integralidade da atenção, a qualidade e humanização do atendimento. Contempla ainda neste mesmo dispositivo, a Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

competência de aptidão para o gerenciamento, administração da força de trabalho, recursos físicos, materiais e de informação (Brasil, 2001).

Segundo Mendes et al (2010), a competência é considerada como a capacidade de mobilizar o conhecimento de forma eficaz e agir de modo a atender as demandas atuais, ocasionadas pelas mudanças no mundo do trabalho. Portanto, as competências específicas atribuídas ao enfermeiro, descritas nas DCNs devem ser construídas ao longo da formação, e aperfeiçoadas cotidianamente no exercício profissional (De Paula et., al, 2013).

De acordo com a literatura, a gestão na atenção primária está centrada na liderança, comunicação, planejamento das prioridades, resolução de conflitos e avaliações de desempenho. Entretanto, esses atributos nem sempre são alcançáveis, dadas as limitações na estrutura, representada pela insuficiência de materiais, de recursos humanos e processos de trabalho que limitam o acesso dos usuários às ações e serviços de saúde (Pires et., al, 2019).

De acordo com levantamento do Banco Mundial dos aspectos gerenciais do sistema de saúde brasileiro, percebeu-se a má gestão dos recursos como principal desafio a ser superado, apontando recomendações. Dentre os problemas gerenciais, destacam-se: planejamento centralizado, controle social ineficiente e contraproducente, gestão de medicamentos e suprimentos como fonte de malversação dos recursos, gestores com perfil gerencial incompatível para exercer o seu papel e gestão da qualidade ineficiente. Apesar dos problemas apresentados, o autor considera que o Banco Mundial reconhece como avanços a ampliação da atenção primária à saúde com melhoria do acesso, a descentralização das ações e serviços e redução das disparidades regionais (Rizzoto et., al, 2016).

Com relação aos aspectos gerenciais, tem-se observado no Brasil iniciativas de implantação de modelos de governança voltados para as dimensões no acesso, qualidade e no alcance de indicadores considerados prioritários para a atenção primária à saúde. Na prática, podemos mencionar o Programa de Melhoria do Acesso e Qualidade da Atenção Básica (PMAQ-AB), instituído pela Portaria nº 1.654 GM/MS, de 19 de julho de 2011 e o Previne Brasil, por meio da alteração da Portaria de Consolidação nº 6/GM/MS, de 28 de setembro de 2017. Apesar de serem distintos, esses programas determinam os critérios para o financiamento do sistema e recompensa para os profissionais a partir de indicadores de desempenho pré- estabelecidos (Brasil, 2011; Brasil, 2017; Silva et., al, 2023).

Esses modelos de gerencialismo tem sido objetos de críticas, uma vez que podem gerar distorções, por priorizarem a realização de alguns procedimentos assistenciais para atender metas pactuadas de modo pontual. Outro estudo realizado envolvendo a qualidade e resultados na atenção primária no Reino Unido, considerou que programas de incentivo através de desempenho não resultam necessariamente na melhoria da qualidade da assistência à população, além de aumentar as disparidades em saúde (Ballarottili et., al, 2019; Mutter et., al, 2018; Silva et., al, 2023).

No âmbito da atenção primária, a incorporação do “Gerente de Atenção Básica” se deu com a Política nacional de Atenção Básica (PNAB, 2017), que oficializou esse papel para o Enfermeiro cuja função passou a ficar prevista na ESF. Estudos realizados com esses gerentes da atenção básica, voltados para a gestão dos processos de trabalho nesse nível de atenção, evidenciou-se na perspectiva desses Enfermeiros as relações interpessoais e o trabalho em equipe como potencializadores. Como fragilidades, a sobrecarga de trabalho, o financiamento, a alta demanda por atendimentos e os baixos salários como principais desafios (Brasil, 2017; Celedônio et., al, 2017).

De acordo com a PNAB vigente, a instituição do Enfermeiro como gerente de Atenção Básica tem como objetivo: “Contribuir para o aprimoramento e qualificação do processo de trabalho nas Unidades Básicas de Saúde, em especial ao fortalecer a atenção à saúde prestada pelos profissionais das equipes à população adscrita, por meio de função técnico-gerencial” (Brasil, 2017).

A gerência da APS é realizada por um Enfermeiro qualificado, de nível superior. Esse profissional, deve ser capaz de garantir o planejamento em saúde de acordo com as necessidades do território, da comunidade, organizar o processo de trabalho, a coordenação e a integração das ações com os demais integrantes da equipe (Brasil, 2017).

Neste cenário de Atenção Primária à Saúde, no modelo de ESF, o Enfermeiro assumiu papel essencial como agente articulador das ações desenvolvidas pela Equipe de Saúde da Família. Esse profissional, juntamente com os demais da equipe, atua em uma carga horária de 40 (quarenta) horas semanais, desenvolvendo assistência aos indivíduos, famílias e comunidade (De Paula et., al, 2013).

Implementar competências gerenciais na enfermagem apresenta diversos desafios significativos. Primeiramente, a formação tradicional em enfermagem foca predominantemente nas habilidades clínicas, deixando muitas vezes as competências gerenciais em segundo plano. Isso gera uma lacuna no conhecimento, nas habilidades Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

necessárias para gerir equipes, recursos e processos de forma eficiente. Além disso, os enfermeiros frequentemente enfrentam uma carga de trabalho elevada e demandas assistenciais urgentes, o que dificulta a sua participação em programas de capacitação gerencial contínua. A resistência à mudança, tanto por parte dos próprios enfermeiros quanto da instituição, também pode ser um obstáculo, uma vez que a adoção de novas práticas e responsabilidades gerenciais requer tempo, adaptação e, frequentemente, uma mudança na estrutura organizacional (De Carvalho Madureira, 2016).

Desse modo, torna-se necessário a mudança de valores e condução de modelos gerenciais, que venham ao encontro de atitudes humanizadas e de qualidade. Para tanto, precisamos abandonar posturas cômodas de submissão, de agentes cumpridores de ordens e assumir o controle do trabalho. Construindo espaços para uma gestão compartilhada, que atenda às expectativas humanas em relação ao cuidado com o paciente/cliente. Promovendo a integração da equipe de enfermagem, incentivando-os a desenvolver estratégias eficazes para superar os desafios cotidianos, com base em uma postura ética e fortalecida. Esse processo deve incluir a valorização da pesquisa, da educação permanente e da participação em grupos de estudo voltados para a melhoria contínua do cuidado em Enfermagem. (Bessa Jorge et., al, 2017).

4.3 OS DESAFIOS DO TRABALHO DO ENFERMEIRO NA EQUIPE MULTIPROFISSIONAL

Os desafios enfrentados pelo enfermeiro na equipe multiprofissional da Atenção Primária à Saúde, refletem a complexidade do ambiente interdisciplinar. Garantir uma comunicação eficaz e coordenar as ações entre médicos, farmacêuticos, assistentes sociais e outros profissionais, demanda habilidades de liderança, mediação, essenciais para promover a harmonia e integração do trabalho em equipe. (Lustoza Xavier, et., al, 2021).

A diversidade de opiniões e abordagens terapêuticas, podem gerar conflitos, exigindo do enfermeiro uma capacidade avançada de negociação e resolução de problemas, para promover um ambiente colaborativo e centrado no paciente. A necessidade de um fluxo de comunicação claro e contínuo é essencial para evitar erros, e assegurar que os cuidados prestados sejam eficazes.

O Núcleo de Ampliado à Saúde da Família e Atenção Básica (Nasf-AB) atualmente E-MULTI (Equipes de profissionais de saúde de diferentes áreas de conhecimento, que atuam de maneira complementar e integrada à APS), foi criado pelo Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

Ministério da Saúde (MS) através da Portaria n° 154/2008 e reformulado pela Portaria n.º 2.436/2017. Trata-se de uma equipe multiprofissional e interdisciplinar, que atua em conjunto com a equipe de Saúde da Família (EqSF) com o objetivo de aprimorar ações em saúde, compartilhar práticas e saberes, ampliar a resolutividade e o escopo das ofertas de serviços da saúde na Atenção Básica. A seleção das áreas profissionais da saúde que compõem o Nasf-AB, é definida pelos gestores municipais, seguindo os critérios de prioridade identificados a partir dos dados epidemiológicos, das necessidades locais e das equipes de saúde que serão apoiadas (Brasil, 2008; Brasil, 2017).

Outro desafio significativo enfrentado pelo enfermeiro na equipe multiprofissional, é a sobrecarga de trabalho e escassez de recursos. Em muitos contextos da Atenção Primária à Saúde (APS), a demanda por serviços de saúde excede a capacidade das equipes, resultando em altos níveis de estresse e exaustão entre os profissionais. O enfermeiro, frequentemente responsável pela coordenação do cuidado e supervisão de processos administrativos, deve equilibrar suas funções clínicas e gerenciais de maneira eficiente, sem comprometer a qualidade do atendimento. Além disso, a falta de recursos materiais e humanos adequados, podem dificultar a implementação de ações de saúde, integradas e efetivas (Celedônio et., al, 2017).

Nesse cenário, a educação permanente e o suporte institucional, são fundamentais para capacitar os enfermeiros a enfrentar esses desafios, promovendo o desenvolvimento de competências, que lhes permitam atuar de maneira resiliente. A valorização e o fortalecimento do papel do enfermeiro, são essenciais para garantir qualidade e continuidade dos cuidados na APS.

Para qualificar o processo de trabalho gerencial na APS, faz-se necessária adoção de um melhor planejamento da força de trabalho, por meio do adequado dimensionamento. O quantitativo insuficiente de profissionais nas equipes, ausência do gerente de Atenção Primária, somado a precariedade dos vínculos de trabalho, levam os enfermeiros a assumirem atribuições para além de suas responsabilidades, dispostas na PNAB, produzindo sobrecarga e baixa resolutividade nas ações de planejamento (Moreira, 2015).

Políticas públicas e estratégias organizacionais, devem ser direcionadas para garantir um ambiente de trabalho que promova a autonomia profissional, reconhecendo o papel estratégico do enfermeiro, como agente de transformação na saúde pública. Com isso, incentivando o desenvolvimento contínuo, de habilidades clínicas e

Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem.
04 de novembro de 2024

gerenciais, proporcionando o suporte adequado para a tomada de decisões baseadas em evidências, maximizando o impacto positivo das intervenções de enfermagem, na promoção do bem-estar e na redução das desigualdades em saúde (Giovanella, 2020).

5 METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão integrativa da literatura. Este tipo de estudo tem como finalidade reunir e sintetizar resultados de pesquisas sobre um delimitado tema ou questão. Seguiram-se as seguintes etapas, as quais proveram organização metodológica e rigor ao estudo: definição do objetivo da revisão e questionamentos a serem respondidos; definição de critérios de inclusão e exclusão para a seleção das publicações; identificação e coleta de pesquisas primárias segundo os critérios de inclusão e exclusão pré-estabelecidos; avaliação crítica para determinar a validade de uso ou não dos estudos; análise sistemática e discussão dos resultados.

Para o levantamento da questão norteadora, utilizou-se a estratégia: PICo (P-População: Enfermeiros), I-Interesse: Práticas gerenciais) e (Co-Contexto: Atenção Primária à Saúde). Desta forma, definiu-se a seguinte questão norteadora da pesquisa: “Quais os desafios enfrentados pelo enfermeiro no desenvolvimento das competências gerenciais na unidade básica de saúde (UBS) e as possibilidades de sua implementação no cenário da Atenção Primária a Saúde”?

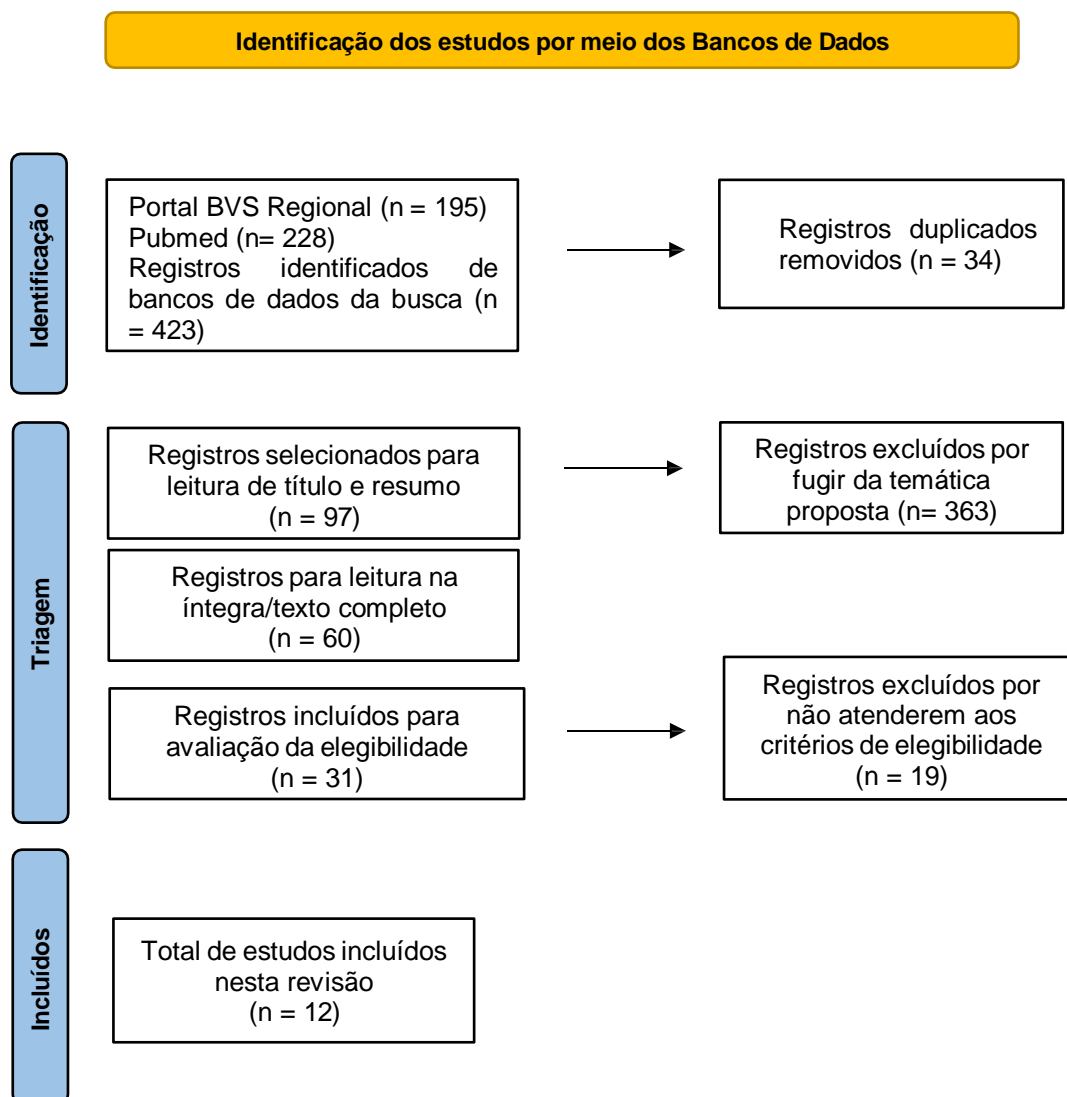
Os dados foram coletados nas bases de dados da Biblioteca Virtual em Saúde (BVS) e na PubMed, mediante a utilização dos seguintes descritores do DeCS: Gerenciamento, Atenção Primária à Saúde, Enfermeiro e Pesquisa em Administração em Enfermagem. Portanto, a estratégia de busca utilizada foi composta pelos seguintes termos: (Gerenciamento) AND (Atenção primária à Saúde) AND (Enfermeiro). O processo de busca e triagem dos artigos seguiu o fluxograma do PRISMA, conforme apresentado na Figura 1.

Para seleção dos artigos adotou-se como critérios de inclusão: artigos publicados nos últimos anos (2006-2024) nos idiomas português, inglês e espanhol, incluindo artigos, livros, teses e dissertações, que fizessem menções aos processos gerenciais na atenção primária vividos pelo enfermeiro. A utilização do recorte temporal considerou a primeira Política Nacional de Atenção Básica (PNAB), que foi instituída pela portaria 648 do Ministério da Saúde, no ano de 2006.

Após a utilização dos descritores nas bases de dados, foram aplicados os critérios

de seleção, e encontrados 423 artigos filtrados pela triagem: critério de título e resumo que atendessem a temática. Em seguida, a partir da leitura, foram descartados 363 artigos, que não atendiam aos critérios desta revisão. Após esta etapa, foram pré-selecionados 31 artigos, os quais foram submetidos à leitura na íntegra, resultando na seleção de 12 trabalhos que compuseram a presente revisão (QUADRO 1).

Figura 1. Fluxograma PRISMA da Revisão Integrativa.



Fonte: Adaptado pelas autoras (2024).

6 RESULTADOS

Compuseram para a base do estudo, a seleção de 12 artigos nas bases de dados, sendo 6 na BVS e 6 na PubMed. Após seleção, os artigos foram catalogados em um quadro sinóptico, conforme título, autores, ano de publicação, metodologia utilizada no estudo, principais resultados e base de dados que o estudo foi encontrado (Quadro I).

Quadro 1. Síntese dos artigos selecionados para a revisão integrativa.

Título	Autores	Ano de Publicação	Metodologia utilizada no estudo	Principais resultados	Base de dados que o estudo foi encontrado
Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde: revisão integrativa de literatura.	Gusttavo Magalhães Freitas e Nayane Sousa Silva Santos.	2014	Revisão integrativa.	O processo de trabalho é caracterizado pelo trabalho interdisciplinar e em equipe multidisciplinar, valorizando os diferentes saberes e práticas, na tentativa de uma abordagem integral e resolutiva, visando à reorganização do processo de trabalho da estratégia saúde da família.	PubMed.
Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competência e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde.	Mariana Neiva Assunção, Marilene Oliveira Fani Amaro, Camilo Amaro de Carvalho e Andréia Guerra Siman.	2021	Estudo descritivo com abordagem qualitativa.	A pesquisa identificou que 93% dos participantes eram mulheres, com média de idade de 34,4 anos. O tempo médio de formação foi de 9,3 anos, e a experiência na Atenção Primária à Saúde (APS) foi de 7 anos. A maioria (85,7%) já tinha experiência profissional, sendo 75% especificamente em APS. Todos os enfermeiros atuavam como gerentes e possuíam especialização em Saúde Pública ou APS, além de desempenharem funções assistenciais.	BVS.

Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde.	Celedônio, Raquel Mendes, Fé, Martha Campos Moura, Mendes, Ana Hérica de Lima, Mendes, Ana Helini de Lima, Chaves e Tárzia Luna de Freitas.	2017	Estudo descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa.	O trabalho gerencial e suas nuances. Identificando assim que os enfermeiros apresentam várias atividades na UBS além do gerenciamento, tendo sobrecarga de trabalho, o que pode gerar tanto insatisfação por parte dos profissionais como prejudicar o serviço assistencial.	BVS.
Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde.	Gabriella de Carvalho e Madureira, Maiane Ferreira dos Santos, Denise Santana dos Santos e Edenise Maria Santos da Silva Batalha.	2017	Revisão integrativa.	As múltiplas funções dos enfermeiros geram sobrecarga de trabalho, com a expectativa de que sejam colaboradores na reorientação do serviço, embora a estrutura do serviço não favoreça isso. A gestão centralizadora e pouco participativa também contribui para a dificuldade. Um estudo aponta que uma boa relação com usuários e equipe facilita o trabalho.	BVS.
Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde.	Marcelo Costa Fernandes, Adriana Sousa Barros, Lucilane Maria Sales da Silva, Maria de Fátima Bastos Nóbrega, Maria Rocineide Ferreira da Silva e Raimundo Augusto Martins Torres.	2010	Pesquisa de abordagem descritiva qualitativa.	A pesquisa foi feita com dez enfermeiros. Sete deles relataram que a gestão de pessoas e o planejamento é o mais importante, e as dificuldades quanto à composição incompleta das equipes, falta de capacitação profissional e carência de recursos financeiros são um dos maiores problemas.	PubMed.

A complexidade e do trabalho do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde.	Sandra Rejane Soares Ferreira, Lisiane Andréia Devinar Périco e Vilma Regina Freitas Gonçalves Dias.	2018	As questões apontadas para reflexão foram construídas no processo de organização de um livro baseado na literatura e experiência de trabalho na APS das autoras.	Apresentam-se conflitos, dilemas e aspectos relevantes da prática do enfermeiro na APS, contribuindo com o pensamento crítico sobre o contexto de trabalho e a necessidade de articulação da categoria na construção do seu espaço profissional.	BVS.
Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem: evidências científicas.	Victor Hugo Souto Ferreira, Veronica Modolo Teixeira, Márcia Aparecida Giacomini, Larissa Roberta Alves, Josué Souza Gleriano e Lucieli Dias Pedreschi Chaves.	2019	Revisão integrativa da literatura.	As contribuições referem-se a aspectos que facilitam o desenvolvimento e organização do trabalho na perspectiva técnico-política, ao qualificar os processos produtivos. Os desafios estão atrelados à formação profissional, à satisfação com o trabalho, à sobrecarga, à manutenção da qualidade dos serviços, resolução de conflitos e trabalho em equipe.	PubMed.
O desafio e potencialidade da interdisciplinaridade no atendimento à saúde.	Horst, Viviane da Silveira Batista; Orzechowski e Suzete Terezinha.	2017	Discussão sobre o atendimento interdisciplinar na área da saúde no Brasil.	A presente pesquisa analisou os atendimentos interdisciplinares em saúde realizada pela clínica escola da Faculdade Campo Real, Reaclin, na cidade de Guarapuava, desvelando possíveis encaminhamentos para mais ampla discussão da temática.	PubMed.
Enfermeiro gerente de unidade de atenção primária:	Fernanda Karla Metelski, Clarissa Bohrer da	2022	Estudo multicêntrico, quantitativo transversal.	Dentre os enfermeiros que atuavam no gerenciamento do serviço (70,37%), apenas dois não	BVS.

Desafio de ser polivalente.	Silva, Carine Vendruscolo, Letícia de Lima Trindade e Daniela Savi Geremia.			Realizavam atendimento aos usuários. Houve associação significativa da variável atuar como enfermeiro gerente e com considerar as condições crônicas como o principal motivo de busca por atendimento na Unidade, usar Telessaúde e Procedimentos Operacionais Padrão como fonte para tomada de decisão, e participar do Conselho Local de Saúde.	
Gestão em saúde na atenção primária: o que é tratado na literatura.	Denise Elvira Pires de Pires, Lara Vandresen, Francele Machado, Rosani Ramos Machado e Felipa Rafaela Amadigi.	2019	Revisão integrativa.	O corpus da pesquisa totalizou 90 estudos, predominando os oriundos da LILACS e realizados no Brasil. Predominaram que trataram da gestão na Atenção Primária Saúde no contexto das reflexões sobre política de saúde e dos estudos que tratam dos desafios/dificuldades enfrentadas na gestão na Atenção Primária à Saúde.	PubMed.
A visão dos gerentes de atenção básica à saúde sobre suas atribuições.	Luciano Bairos da Silva, Marcos Henrique Oliveira Sousa e Lupicínio Íñiguez-Rueda.	2023	Estudo qualitativo.	Os resultados identificaram que os gerentes, como rotina, administram o fluxo assistencial e o registro de frequência dos membros da equipe, mas apresentam limitações para gerir o trabalho em equipe e a estrutura física. Em nível institucional, mediam a relação dos profissionais da equipe com a sede administrativa, porém demonstram escassa participação no estabelecimento de ações intersetoriais. Valorizam a relação com a comunidade, no entanto, relatam haver pouca participação social no âmbito das	BVS.

				Unidades. Demonstram, ainda, pouco conhecimento sobre as políticas e sistemas de informação em saúde.	
Função gerencial do enfermeiro na atenção primária à saúde.	Ligia Maria Maia de Souza.	2019	Revisão integrativa da literatura.	A literatura mostrou que o enfermeiro que exerce a função gerencial está condicionado à formação profissional insuficiente, culturas organizacionais verticalizadas e outras situações que desafiam sua autonomia e identidade profissional.	PubMed.

Fonte: Dados levantados pelas autoras, 2024.

7 DISCUSSÃO

Com base nos resultados obtidos, observa-se que o enfermeiro desempenha um papel fundamental como líder na prevenção de agravos à saúde, destacando-se particularmente na UBS, onde assume uma ampla gama de responsabilidades. Sua adaptabilidade nesse cenário é atribuída a competências específicas no processo de trabalho e à comunicação eficaz. Nesse contexto, o enfermeiro atua de maneira estratégica na promoção da saúde, ajustando-se continuamente às demandas do ambiente e estabelecendo interações claras e precisas, essenciais para a execução bem-sucedida de suas funções (Almeida, 2019).

Para Madureira (2016), os desafios relacionados à resistência aos processos de mudança, algo comumente necessário nos processos de gestão, tem sido inerente à implementação de novas práticas e funções gerenciais, as quais demandam tempo, adaptação e, muitas vezes, uma reestruturação na dinâmica do serviço.

Celedônio et al. (2019), destaca que é comum observar que os profissionais de enfermagem assumam a gestão de serviços, acumulando, assim o gerenciamento e a prestação de assistência à saúde. Tal fato, constitui um desafio enfrentado pelo enfermeiro enquanto integrante da equipe multiprofissional, que somado à falta de recursos, gera sobrecarga de trabalho. Em muitos cenários da Atenção Primária à Saúde (APS), a demanda por atendimentos supera a capacidade das equipes, o que gera altos níveis de estresses e desgastes.

Carvalho et al. (2016) afirma que para o gerente exercer sua função de forma eficaz, é fundamental que haja um planejamento adequado. Isso inclui estabelecer metas claras e definir os objetivos a serem executados, um processo que deve ser desenvolvido em conjunto com toda a equipe. O processo de planejamento é essencial para criar um ambiente favorável ao trabalho gerencial e para enfrentar as situações desafiadoras que surgem no dia-dia no trabalho.

O enfermeiro, no uso das competências gerenciais no âmbito da Atenção Primária à Saúde, desempenha um papel crucial na coordenação do cuidado e nos processos administrativos, para os quais ele acumula responsabilidades clínicas e administrativas, assegurando a qualidade do cuidado com a população (Celedônio et., al, 2017).

Moreira (2015), afirma que o planejamento em conjunto com o adequado dimensionamento de pessoal são ferramentas imprescindíveis para o gerenciamento na APS. Desse modo, a insuficiência no número de profissionais nas equipes de atenção primária, incluindo a frequente ausência do gerente potencializam os entraves no enfrentamento dos problemas de forma assertiva.

Bessa et al. (2017), desse modo relata que é necessário criar ambientes de discussão e conversas, que promovam uma gestão colaborativa e alinhada às expectativas relacionadas ao cuidado com o usuário. Esse modelo deve fomentar a integração entre os membros da equipe de enfermagem e da equipe multiprofissional, incentivando-os a desenvolver estratégias eficazes para superar os desafios diários, sempre pautados por uma postura ética e fortalecida. O processo deve incluir a valorização da pesquisa, da educação contínua e da participação em grupos de estudo, com o objetivo de promover a melhoria constante na qualidade do cuidado de enfermagem.

Metelski (2022), assegura que a aplicação de ferramentas gerenciais, tais como análise de indicadores de saúde, planejamento de ações, avaliação contínua, reuniões com a equipe, avaliação de desempenho e educação permanente são práticas recomendadas, que produzem impactos positivos nos indicadores de saúde, e contribuem para uma gestão eficaz. O autor ainda cita a importância das esferas Estadual e Federal, que em colaboração com os municípios, desempenhem um papel

ativo na formulação de políticas para aprimorar a formação e a gestão no SUS.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para fortalecer a atuação do enfermeiro nas Unidades Básicas de Saúde (UBS), é essencial que o Estado invista em capacitações voltadas para o gerenciamento, desenvolvimento das habilidades gerenciais, assim como na regulamentação e oferta gratuita de cursos de pós-graduação de qualidade. O objetivo é garantir uma distribuição equitativa de profissionais qualificados, promovendo e melhorando a qualidade na assistência. Considerando que o papel do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde (APS) é amplo e está em constante evolução, abrangendo tanto a prática clínica quanto a gestão.

Além disso, os enfermeiros desempenham um papel inovador ao atuarem de forma ativa em equipes interdisciplinares de discussão de casos clínicos e no desenvolvimento de tecnologias voltadas para a saúde. Contribuem também na elaboração de planos de ação baseados na Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), o que resulta na otimização das atividades profissionais e na melhoria da gestão dos serviços de saúde.

A autonomia dos enfermeiros pode ser ampliada por meio de sua participação em grupos de pesquisa científica, práticas clínicas baseadas em evidências e na implementação de uma escuta ativa e humanizada. Esses fatores impactam diretamente a melhoria da qualidade de vida dos pacientes, promovendo a satisfação e o fortalecimento do vínculo entre o enfermeiro e o paciente.

9 REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Aline Biondo; DAMACENO, Maria José Caetano Ferreira. A estratégia saúde da família no município do interior paulista e as atribuições do enfermeiro. **Nursing** (Ed. bras., Impr.), p. 6516-6521, 2021. Disponível em: [file:///C:/Users/etdsh/Downloads/Revista+Nursing_282+-+ARTIGO+12%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/etdsh/Downloads/Revista+Nursing_282+-+ARTIGO+12%20(1).pdf). Acesso em: 26 jun. 2024.

ALMEIDA, Miguel Correa; LOPES, Maria Betânia Linhares. Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde. **Revista de saúde dom Alberto**, v. 4, n. 1, p. 169-186, 2019.

Disponível em:

<https://revista.domalberto.edu.br/revistadesaudedomalberto/article/view/145>. Acesso em: 15 fev. 2023.

ASSUNÇÃO, Mariana Neiva et al. Percepção de enfermeiros sobre seu papel gerencial, competências e desafios no cotidiano da Atenção Primária à Saúde. **Revista de APS**, v. 22, n. 4, 2021. Disponível em:

<https://periodicos.ufjf.br/index.php/aps/article/view/16012>. Acesso em: 26 jun. 2024.

BALLAROTTI, Bruna et al. Reflexões de médicos sobre o trabalho na Estratégia de Saúde da Família sob a gestão das Organizações Sociais. **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, v. 23, p. e180082, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/icse/a/LY4bPYy3RmZWR5gKp7zyftF/?lang=pt&format=html>.

Acesso em: 26 jul. 2024.

BRASIL. LEI N o 7.498, DE 25 DE JUNHO DE 1986. **Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem, e dá outras providências.**

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7498.htm. Acesso em: 21 fev. 2023.

BRASIL. LEI Nº 8.142, DE 28 DE DEZEMBRO DE 1990. **Dispõe sobre a participação da comunidade na gestão do Sistema Único de Saúde (SUS) e sobre as transferências intergovernamentais de recursos financeiros na área da saúde e dá outras providências.** Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8142.htm. Acesso em: 18 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da saúde. PORTARIA Nº 2.436, DE 21 DE SETEMBRO DE 2017. **Aprova a Política Nacional de Atenção Básica, estabelecendo a revisão de diretrizes para a organização da Atenção Básica, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS).** Disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html.

Acesso em: 23 fev. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. **Departamento de Atenção Básica. Política Nacional de Atenção Básica.** Brasília: Ministério da

Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

Saúde, 2017. Disponível em:

https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html. Acesso em: 26 jun. 2024.

BRASIL. LEI Nº 8.080, DE 19 DE SETEMBRO DE 1990. **Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências.**

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8080.htm. Acesso em: 17 fev. 2023.

CELEDÔNIO, Raquel Mendes et al. Gestão do trabalho em unidades básicas de saúde. **Rev. enferm. UFPE on line**, p. 341-350, 2017. Disponível em:

<https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/revistaenfermagem/article/view/11914/14403>. Acesso em: 17 jul. 2024.

DE CARVALHO MADUREIRA, Gabriella et al. Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 40, n. 4, 2016. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-876016>. Acesso em: 27 jun. 2024.

DE OLIVEIRA, Eduarda Andrade et al. Atenção primária em saúde coletiva e enfermagem no contexto das ações e práticas de saúde: uma revisão integrativa. **Revista Eletrônica Acervo Saúde**, v. 12, n. 10, p. e4784-e4784, 2020.

Disponível em: <https://acervomais.com.br/index.php/saude/article/view/4784/2653>. Acesso em: 10 set. 2024.

DE PAULA MENDES, Williane et al. Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, p. e13811426742-e13811426742, 2022. Disponível em:

<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/26742>. Acesso em: 23 jul. 2024.

FAUSTO, Márcia Cristina Rodrigues et al. O futuro da Atenção Primária à Saúde no Brasil. **Saúde em debate**, v. 42, p. 12-14, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sdeb/a/bSpRGvzf54nJ4pQjMy7PY3r/?format=pdf&lang=t>. Acesso em: 21 fev. 2023.

FERNANDES, Marcelo Costa et al. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, p. 11-15, 2010. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/QcKg3sPJ8Fd7hpyR7Zt6tsf/?format=pdf&>

Acesso em: 17 fev. 2023.

FERREIRA, João Leite; DUARTE, Luiz Guilherme Mafle Ferreira; PENIDO, Cláudia Maria Filgueiras. Avaliação e processos de subjetivação na atenção básica à saúde: avaliação e subjetivação. **Psicologia em Estudo**, v. 27, p. e48663, 2022. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1365260>. Acesso em: 27 jun. 2024.

FERREIRA, Sandra Rejane Soares; PÉRICO, Lisiane Andréia Devinar; DIAS, Vilma Regina Freitas Gonçalves. A complexidade do trabalho do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, p. 704-709, 2018.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/reben/a/qTVY5r3JLdL8xcTHNf9ZhxF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 fev. 2023.

FERREIRA, Victor Hugo Souto et al. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 40, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rgenf/a/bNCNmx8B8fZFYWZfCG9WLM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 fev. 2023.

FERRO, Luís Felipe et al. Interdisciplinaridade e intersectorialidade na Estratégia Saúde da Família e no Núcleo de Apoio à Saúde da Família: potencialidades e desafios. **O mundo da Saúde**, v. 38, n. 2, p. 129-138, 2014. Disponível em:

https://bvsms.saude.gov.br/bvs/artigos/mundo_saude/interdisciplinariedade_intersectorialidade_estrategia_saude_familia.pdf. Acesso em: 10 set. 2024.

FREITAS, Gustavo Magalhães; SANTOS, Nayane Sousa Silva. Atuação do enfermeiro na atenção básica de saúde: revisão integrativa de literatura. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, 2014. Disponível em:

<http://www.seer.ufsj.edu.br/recom/article/view/443>. Acesso em: 10 set. 2024.

GIOVANELLA, Ligia; FRANCO, Cassiano Mendes; ALMEIDA, Patty Fidelis de. Política Nacional de Atenção Básica: para onde vamos? **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 1475- 1482, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/csc/a/TGQXJ7ZtSNT4BtZJgxYdjYG/?format=pdf&lang=t>.

Acesso em: 18 fev. 2023.

HORST, Viviane Silveira Batista; ORZECOWSKI, Suzete Terezinha. O desafio e potencialidade da interdisciplinaridade no atendimento à saúde. **Laplage em Revista**, v. 3, n. 1, p. 192-201, 2017. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/5527/552756521016/552756521016.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2024.

JUNIOR, João Batista de Souza Pena; CURCIO, FERNANDA SANTOS; BORGES, NAYARA SILVA. A RELEVÂNCIA DOS SABERES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO NA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA: UMA REVISÃO DE

LITERATURA. **Múltiplos Acessos**, v. 5, n. 2, p. 152-166, 2020. Disponível em:

<http://www.multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/166>.

Acesso em: 23 mar. 2023.

MATEUS, Lharissa Cristina et al. Gerenciamento na Estratégia Saúde da Família: percepção de enfermeiros. **Rev. enferm. UERJ**, p. e57262-e57262, 2021.

Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1353616>. Acesso em: 26 jun. 2024.

METELSKI, Fernanda Karla et al. Enfermeiro gerente de unidade na atenção primária: o desafio de ser polivalente. **Enferm. foco** (Brasília), p. 1-7, 2022. Disponível em:

<https://pesquisa.bvsalud.org/gim/resource/en,au:%22Martins%20Neto,%20Viviana%22/biblio-1413996>. Acesso em: 26 jun. 2024.

METELSKI, Fernanda Karla et al. ENFERMERA RESPONSABLE DE ATENCIÓN PRIMARIA: EL RETO DE SER POLIVALENTE. **Enferm Foco**, v. 13, p. -,

2022. Disponível em: https://enfermfoco.org/wp-content/uploads/articles_xml/2357-707X-enfoco-13-e-202235/2357-707X-enfoco-13-e-202235.pdf . Acesso em: 26

jun.2024.

PINTO, Luiz Felipe; GIOVANELLA, Ligia. Estratégia Saúde da Família: ampliando o acesso e reduzindo as internações por condições sensíveis à atenção primária (ICSAP). **Ciencia & saude coletiva**, v. 23, p. 1903-1914, 2018. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/29972498/>. Acesso em: 26. jul. 2024.

PIRES, Denise Elvira Pires de et al. Gestão em saúde na atenção primária: o que é tratado na literatura. **Texto & Contexto-Enfermagem**, v. 28, p. e20160426, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/tZPyYVKzYGjV6gdYqp68XNf/?lang=en>. Acesso em: 17 jul. 2024.

RIZZOTTO, Maria Lucia Frizon; CAMPOS, Gastão Wagner de Sousa. O Banco Mundial e o Sistema Único de Saúde brasileiro no início do século XXI. **Saúde e Sociedade**, v. 25, n. 2, p. 263-276, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/mpvvFPWmh8cJcwrK86Szv3L/?lang=pt>. Acesso em: 26 jul. 2024.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, p. 257-263, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/reben/a/zpPkwjwD6CkNvKnXvRWmXQv/?format=html>. Acesso em: 26 jun. 2024.

SILVA, Edyra Damasceno da Costa; AANHOLT, Denise Philomene Joseph van; NICHATA, Lucia Yasuko Izumi. O que facilita e dificulta a Sistematização da Assistência de Enfermagem na percepção dos enfermeiros das Unidades de Saúde da Família? **REVISA (Online)**, p. 336-346, 2021. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1224438>. Acesso em: 27 jun. 2024.

SILVA, Luciano Bairros da; SOUSA, Marcos Henrique Oliveira; ÍÑIGUEZ-RUEDA, Lupicinio. A visão de gerentes de atenção básica à saúde sobre suas atribuições. *Physis*: **Revista de Saúde Coletiva**, v. 33, p. e33075, 2023. Disponível em: <https://www.scielosp.org/article/physis/2023.v33/e33075/>. Acesso em: 23 jul. 2024.

Instituto Federal de Pernambuco. Campus Pesqueira. Curso de Bacharelado em Enfermagem. 04 de novembro de 2024

SILVA, Luciano Bairros da; SOUSA, Marcos Henrique Oliveira; ÍÑIGUEZ-RUEDA, Lupicínio. A visão de gerentes de atenção básica à saúde sobre suas atribuições. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, v. 33, p. e33075, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/physis/2023.v33/e33075/>. Acesso: 27 jul. 2024.

SOUSA, Paulo Henrique Santana Feitosa et al. Protagonismo do enfermeiro na atenção básica de saúde. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, v. 6, n. 10, pág. 76157-76170, 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/17912>. Acesso em: 27 jun. 2024.

VELOSO, Caroline de Moraes Zanchin et al. Práticas de Enfermagem na Coordenação do Cuidado na Atenção Primária à Saúde. *Enferm Foco*, v. 15, n. Supl 1, p. -, 2024. Disponível em: <https://enfermfoco.org/article/praticas-de-enfermagem-na-coordenacao-do-cuidado-na-atencao-primaria-a-saude/>. Acesso em: 26 jun. 2024.