Revista Eletrônica ACERVO CIENTÍFICO
ISSN 2595-7899

Desafios e estratégias na gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde

Challenges and strategies in managing nursing teams in Primary Health Care

Desafíos y estrategias em la gestión de los equipos de enfermería en Atención Primaria de Salud

Júlia Zocolotto[1], Maria Eduarda Lazzaretti[1], Camila Amthauer[2], Carol Smaniotto[1], Angélica Pricila Neves[1], Joel Morschbacher[1], Leidimari Meneghini[1], Ana Cristina Mücke[1].

RESUMO

Objetivo: Compreender os desafios e as estratégias de Secretários Municipais de Saúde na gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde. **Métodos:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva-exploratória, desenvolvida com os Secretários de Saúde dos municípios pertencentes a Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina. A coleta de dados aconteceu nos meses de fevereiro e março de 2025, por meio de entrevista semiestruturada de caráter individual. Para análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo do tipo temática, proposta por Minayo. **Resultados:** Participaram três Secretários Municipais de Saúde, com idade entre 32 e 54 anos. Em relação a experiências prévias, dois já haviam atuado na área de gestão da saúde e um já havia exercido a função anteriormente. Da análise, emergiram duas categorias temáticas: Desafios da gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde; e, Estratégias para a gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde. **Conclusão:** Os achados indicam que os Secretários Municipais de Saúde enfrentam limitações estruturais, legais e humanas na condução das equipes de enfermagem. Destaca-se, o uso de estratégias como a gestão participativa, a valorização profissional e o fortalecimento da liderança.

Palavras-chave: Gestão em saúde, Administração de serviços de saúde, Estratégias de Saúde Nacionais, Atenção Primária à Saúde, Enfermagem.

ABSTRACT

Objective: To understand the challenges and strategies of Municipal Health Secretaries in managing nursing teams in Primary Health Care. **Methods:** This is a qualitative, descriptive-exploratory study conducted with Health Secretaries from municipalities belonging to the Association of Municipalities of the Far West of Santa Catarina. Data collection took place in February and March 2025 through individual semi-structured interviews. Data analysis employed the thematic content analysis method proposed by Minayo. **Results:** Three Municipal Health Secretaries participated, aged between 32 and 54. Regarding prior experience, two had previously worked in health management, and one had held the position before. Two thematic categories emerged from the analysis: Challenges in managing nursing teams in Primary Health Care; and Strategies for managing

[1] Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC), São Miguel do Oeste – SC.
[2] Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Passo Fundo – RS.

SUBMETIDO EM: 7/2026 | **ACEITO EM: 8/2026** | **PUBLICADO EM: 9/2026**

nursing teams in Primary Health Care. **Conclusion:** The findings indicate that Municipal Health Secretaries face structural, legal, and human resource limitations in managing nursing teams. Key strategies highlighted include participatory management, professional appreciation, and the strengthening of leadership.

Keywords: Health management, Health services administration, National health strategies, Primary Health Care, Nursing.

RESUMEN

Objetivo: Comprender los desafíos y estrategias de los Secretarios Municipales de Salud en la gestión de equipos de enfermería en la Atención Primaria de Salud. **Métodos:** Este es un estudio cualitativo, descriptivo-exploratorio, desarrollado con las Secretarías de Salud de los municipios pertenecientes a la Asociación de Municipios del Extremo Oeste de Santa Catarina. La recolección de datos se realizó en febrero y marzo de 2025, a través de entrevistas individuales semiestructuradas. Para el análisis de datos, se utilizó el análisis de contenido temático, según lo propuesto por Minayo. **Resultados:** Participaron tres Secretarías Municipales de Salud, con edades comprendidas entre los 32 y los 54 años. En cuanto a experiencias previas, dos ya habían trabajado en el área de gestión de la salud y una había ocupado previamente el cargo. Del análisis surgieron dos categorías temáticas: Desafíos en la gestión de equipos de enfermería en Atención Primaria de Salud; Estrategias para la gestión de equipos de enfermería en Atención Primaria de Salud. **Conclusión:** Los hallazgos indican que las Secretarías Municipales de Salud enfrentan limitaciones estructurales, legales y humanas en la gestión de equipos de enfermería. Se destaca el uso de estrategias como la gestión participativa, el desarrollo profesional y el fortalecimiento del liderazgo.

Palabras clave: Gestión en salud, Administración de los servicios de salud, Estrategias de salud nacionales, Atención Primaria de Salud, Enfermería.

INTRODUÇÃO

A gestão em saúde desempenha papel fundamental na organização, no planejamento e na coordenação dos serviços, contribuindo para a oferta de uma assistência eficiente, equitativa e integrada à população. No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), a Lei nº 8.080/1990 e a Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) estabelecem a descentralização da gestão, a regionalização da assistência e o papel da Atenção Primária à Saúde (APS) como principal porta de entrada da Rede de Atenção à Saúde, responsável pela coordenação do cuidado e pelo desenvolvimento de ações de promoção, prevenção, recuperação e proteção da saúde. Para cumprir essas atribuições, a gestão da APS demanda planejamento, organização dos processos de trabalho e adequada coordenação dos recursos humanos, financeiros e materiais, visando assegurar a qualidade, a continuidade e a acessibilidade dos serviços (BRASIL, 1990; BRASIL, 2017).

Neste contexto, os Secretários Municipais de Saúde ocupam posição estratégica na governança do SUS, sendo responsáveis pelo planejamento, financiamento, organização dos serviços e gestão do trabalho nos municípios. Na APS, suas atribuições incluem a coordenação do trabalho em saúde, abrangendo ações voltadas às equipes de enfermagem, a promoção de ações de qualificação profissional, a supervisão dos processos de trabalho e a articulação entre os diferentes profissionais, visando assegurar a qualidade da assistência prestada à população (CONASEMS, 2026; HOFFMANN AY, et al., 2025).

Entretanto, a gestão das equipes de enfermagem na APS é permeada por desafios relacionados à escassez de recursos humanos e materiais, à elevada rotatividade de profissionais e à sobrecarga de trabalho, fatores que comprometem a organização dos serviços e a qualidade da assistência. Nesse cenário, estratégias fundamentadas na gestão participativa, na educação permanente em saúde e na valorização dos trabalhadores têm sido apontadas como importantes para fortalecer as equipes e qualificar o processo de trabalho (HOFFMANN AY, et al., 2025; CUNHA DF, et al., 2023).

Embora a literatura apresente estudos sobre gestão da APS e liderança em enfermagem, ainda são escassas as investigações que exploram a perspectiva dos Secretários Municipais de Saúde acerca dos desafios e das estratégias utilizadas na condução das equipes de enfermagem. Considerando o papel estratégico desses gestores na organização dos serviços e na implementação das políticas públicas, compreender sua perspectiva pode subsidiar o aprimoramento das práticas gerenciais e fortalecer a gestão do trabalho na APS. Diante do exposto, o presente estudo teve como objetivo compreender os desafios e as estratégias de Secretários Municipais de Saúde na gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde.

MÉTODOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritivo-exploratória. O cenário do estudo foram os municípios de Anchieta, Bandeirante, Barra Bonita, Belmonte, Descanso, Dionísio Cerqueira, Guaraciaba, Guarujá do Sul, Iporã do Oeste, Itapiranga, Mondaí, Palma Sola, Paraíso, Princesa, Santa Helena, São João do Oeste, São José do Cedro, São Miguel do Oeste e Tunapólis, que compõem à Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina (AMEOSC), junto aos Secretários Municipais de Saúde que atuam nos respectivos municípios.

Quanto aos critérios de inclusão, foram incluídos os Secretários Municipais de Saúde em mandato vigente. Como critério de exclusão, aqueles em licença médica, licença maternidade/paternidade, férias laborais ou qualquer outro tipo de afastamento durante o período de coleta de dados.

A coleta de dados transcorreu em fevereiro e março de 2025, por meio de entrevista semiestruturada, contendo perguntas abertas, elaboradas e aplicadas pelas pesquisadoras. O convite ocorreu por contato telefônico e e-mail. Mediante o aceite, a entrevista foi agendada em horário e local previamente acordados entre pesquisadoras e participante. As entrevistas foram individuais, nas dependências da Secretaria de Saúde dos respectivos municípios, conforme a preferência dos participantes, em sala privativa, garantindo o sigilo das informações.

A fim de contemplar todos os municípios que compõem a AMEOSC, 19 Secretários Municipais de Saúde foram convidados para a pesquisa. Destes, 15 não responderam ao convite e houve uma recusa, restando três participantes que efetivamente integraram o estudo. Ressalta-se, entretanto, que o estudo não se preocupou com o tamanho da amostra, visto que possui abordagem qualitativa e, nesse tipo de estudo, tem-se menor preocupação com a generalização dos achados, buscando-se o aprofundamento dos mesmos, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão do fenômeno. Seu critério, portanto, não é numérico. Assim, uma amostra qualitativa ideal é a que reflete a totalidade das múltiplas dimensões do objeto estudado (MINAYO MCS, 2014).

As entrevistas foram gravadas em áudio por aparelho celular, com o consentimento dos participantes, após a disponibilização e assinatura do Termo de Autorização para Gravação de Voz, garantindo o registro integral das falas e assegurando material autêntico para análise.

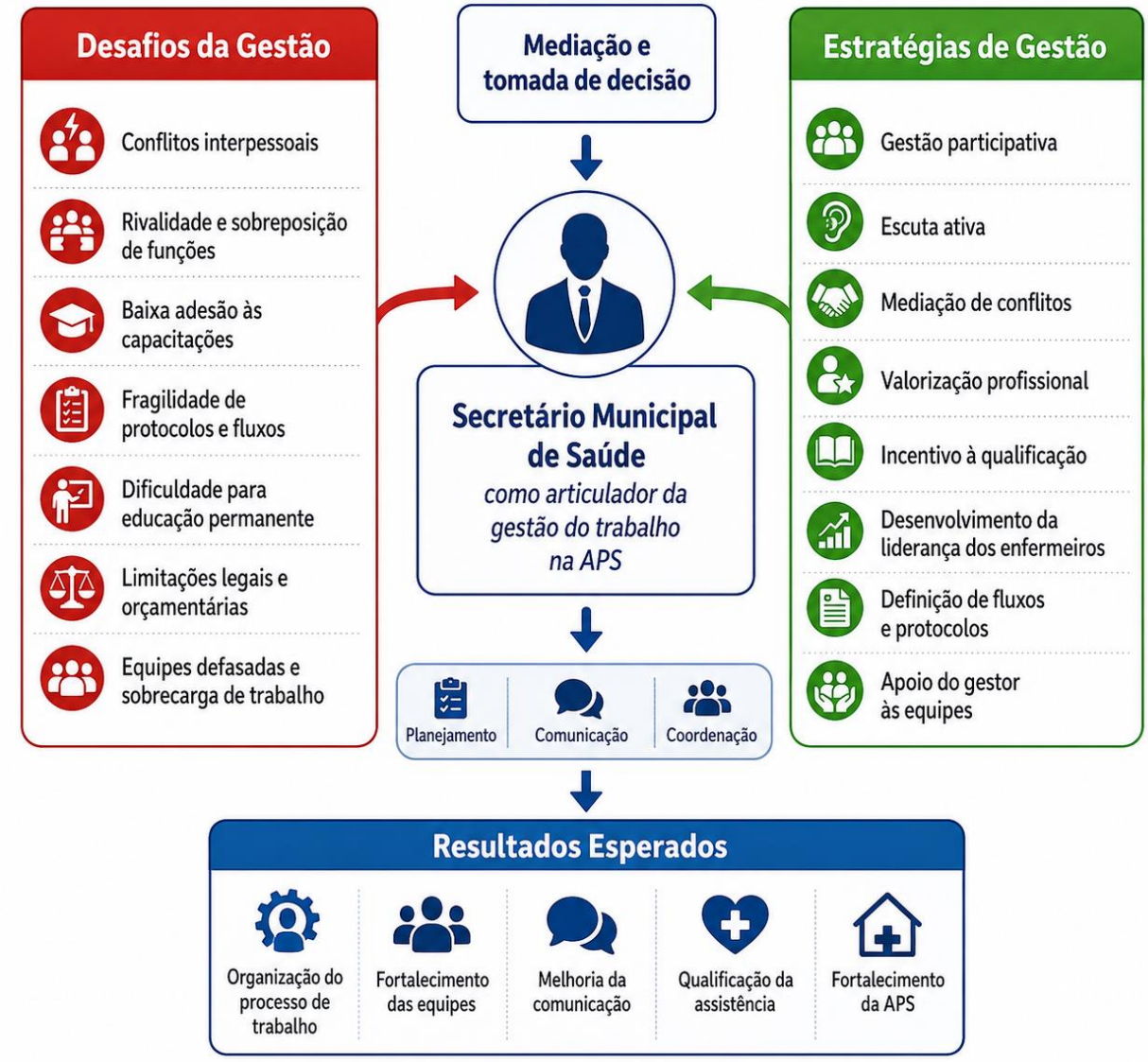
Houve a transcrição e análise dos dados pelas pesquisadoras, utilizando a Análise de Conteúdo do Tipo Temática (MINAYO MCS, 2014), desenvolvida em três etapas: (1) pré-análise – organização do material com base na escuta das gravações e leitura flutuante; (2) exploração do material – identificação e recorte de informações significativas e recorrentes, a partir das quais foram elaboradas categorias temáticas; e (3) tratamento dos resultados e interpretação – análise dos dados à luz dos objetivos do estudo.

A elaboração do relatório seguiu as diretrizes do *Consolidated Criteria for Reporting Qualitative Research* (COREQ). A pesquisa atendeu aos preceitos éticos e legais estabelecidos pela Resolução nº 466/2012, com aprovação pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade do Oeste de Santa Catarina, sob Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 84583224.2.0000.5367 e Parecer nº 7.374.165. Os participantes consentiram voluntariamente por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para garantir o anonimato, os nomes foram substituídos pela sigla 'S.' (Secretário), seguida de um número ordinal.

RESULTADOS

Participaram da pesquisa três Secretários Municipais de Saúde, sendo um do sexo feminino e dois do sexo masculino, com faixa etária entre 32 e 54 anos, todos se autodeclararam brancos. Quanto à escolaridade, um possui ensino médio completo e dois com ensino superior completo e pós-graduação. Todos relataram experiência prévia em cargos de gestão, sendo que dois já haviam atuado especificamente na área de gestão em saúde. Apenas um dos participantes exerceu anteriormente a função de Secretário Municipal de Saúde. A análise das entrevistas possibilitou a identificação de duas categorias temáticas: I) Desafios da gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde; e, II) Estratégias para a gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde.

Figura 1 - Síntese das categorias temáticas relacionadas aos desafios e estratégias dos Secretários Municipais de Saúde na gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde.



Fonte: Zocolotto J, et al., 2026.

I) Desafios da gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde

Esta categoria aborda os principais desafios enfrentados pelos Secretários Municipais de Saúde na gestão das equipes de enfermagem na APS, abrangendo aspectos relacionados às relações interpessoais, ao desenvolvimento profissional, à organização do trabalho e às limitações administrativas e estruturais da gestão pública.

Entre os desafios, destacam-se os conflitos interpessoais e as dificuldades na articulação do trabalho entre profissionais de enfermagem. Na percepção dos secretários, situações de rivalidade decorrentes da sobreposição de funções comprometem o trabalho colaborativo e demandam uma atuação ativa da gestão na mediação de conflitos e no fortalecimento da integração das equipes, conforme evidenciado no relato a seguir:

> *[...] como a gente tem duas enfermeiras, tem um pouco de rivalidade, um pouquinho por causa de funções [...] a gente na saúde tem que entender que é uma equipe [...] o Secretário tem que estar aí para ver o que que está acontecendo [...]. (S3)*

No âmbito do desenvolvimento profissional, a baixa iniciativa de parte dos profissionais em relação à busca por qualificação e ao aperfeiçoamento do processo de trabalho também surge como um obstáculo. Na visão dos gestores, essa realidade é observada tanto entre trabalhadores recém-ingressos quanto entre aqueles com maior tempo de atuação, sendo atribuída, entre outros fatores, à ausência de mecanismos institucionais de valorização profissional, como Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).

> *[...] os novos profissionais que estão entrando agora, eles já não têm mais essa busca por capacitações. Os mais antigos é porque já se acomodaram e também tem essa dificuldade de conseguir que eles busquem por si só a capacitação. Até porque a gente não tem um plano de cargos e salários. (S1)*

> *Falta de proatividade de buscar inovação e aprimoramento [...] não vou dizer todos* (profissionais da enfermagem)*, eles entram na zona de conforto, se acomodam [...] uma minoria dessas pessoas, às vezes, faz que caiam em descrédito os serviços que um bom profissional 'tá' prestando [...]. (S2)*

Em contraste, um dos secretários relatou que, em seu município, os profissionais demonstram maior interesse em processos de qualificação, atribuindo esse comportamento aos incentivos previstos no PCCS.

> *"[...] cada profissional sempre procura se atualizar, porque quanto mais formações e mais você tem, mais você ganha* (aumento de salário) *[...]." (S3)*

Outro desafio enfrentado se refere à dificuldade de conciliar as demandas assistenciais com a realização de atividades de educação permanente. Para os participantes, a elevada demanda de atendimentos dificulta a liberação dos profissionais para processos de capacitação, ao mesmo tempo em que exige a sensibilização da população quanto à importância desses momentos para a qualificação da assistência.

> *[...] nossa maior dificuldade, de fato, é isso: é você tirar as equipes que estão ali absorvidas com a demanda de trabalho do dia a dia e fazer a população compreender também que isso* (capacitação) *é necessário. (S1)*

Conforme a interlocução que segue, um dos desafios se refere à inexistência de protocolos assistenciais bem definidos, em que a ausência de fluxogramas padronizados e da uniformidade das práticas assistenciais dificulta a consolidação dos processos de trabalho.

> *[...] o que falta muito em todos setores é a gente organizar a rede e ter um fluxo bem definido, protocolos bem definidos e o conhecimento desses protocolos por todos os profissionais [...] quando um profissional entra na rede, a gente não tem tempo de capacitá-los com todos os nossos protocolos. A gente deveria fazer isso, mas a gente não faz. (S1)*

As limitações relacionadas à contratação de profissionais também emergiram como um importante desafio para a gestão das equipes de enfermagem. Na percepção dos secretários, a necessidade de cumprir os trâmites legais para a realização de concursos públicos ou processos seletivos, associada às restrições orçamentárias impostas aos municípios, dificulta a reposição oportuna de profissionais, mantendo as equipes defasadas e repercutindo na organização do serviço.

> *"[...] hoje a maior dificuldade que a gente tem é em contratação [...] quando a gente precisa de contratações, então a gente precisa pedir seletivo ou concurso [...] enquanto isso aquela equipe 'tá' defasada [...] e aí a gente tem uma questão financeira, o limite que a prefeitura tem para gastar com folha de pagamento é somente de 52%." (S1)*

II) Estratégias para a gestão das equipes de enfermagem na Atenção Primária à Saúde

A presente categoria abrange as estratégias adotadas pelos Secretários Municipais de Saúde para fortalecer a gestão das equipes de enfermagem na APS. As interlocuções revelam práticas voltadas ao fortalecimento da comunicação entre gestores e trabalhadores, ao compartilhamento das decisões, ao desenvolvimento de lideranças e à valorização dos profissionais, evidenciando uma concepção de gestão fundamentada na participação, na corresponsabilização e na consolidação das relações de trabalho.

Uma das estratégias é a adoção de práticas de gestão participativa pautadas na escuta ativa, no diálogo e na construção coletiva das decisões. O depoimento enfatiza que a participação dos profissionais no planejamento das ações favorece a identificação de problemas, ampliam o compartilhamento de responsabilidades e fortalecem a organização do processo de trabalho.

> *Aqui eu acho que o principal é estar aberto para ouvir, para receber as demandas delas* (colaboradoras)*, ajudar efetivamente a resolver os problemas que elas têm e dar apoio [...] ouvir quem está lá na ponta faz toda a diferença [...] fazer uma gestão participativa deles* (equipe de enfermagem)*. Quando a gente vai planejar uma ação de saúde, é legal 'tu' chamar os profissionais, fazer com que eles participem, te deem sugestões [...].* (S1)

Os participantes também destacam o investimento no desenvolvimento das competências de liderança dos enfermeiros que atuam na APS, o qual contribui para ampliar a segurança dos profissionais no exercício da coordenação das UBS e fortalecer sua atuação frente às equipes e à comunidade.

> *[...] promover capacitação de liderança [...] elas* (enfermeiras) *realmente são líderes, coordenadoras das unidades básicas. Muitas vezes, elas têm dificuldade de ir e se posicionar perante a população ou os próprios profissionais [...]. (S1)*

Em paralelo, os gestores ressaltam a importância da sua própria qualificação para o exercício da liderança, reconhecendo que uma postura pautada no exemplo e na valorização dos profissionais é capaz de influenciar e motivar as equipes.

> *Tem que convencer do quanto eles* (colaboradores) *são importantes [...] eu sempre digo assim: 'tu' tem que ser o exemplo para eles [...] eles têm que ser um seguidor de você. (S2)*

> *[...] nós, gestores, também ganhamos bastante cursos, para a gente também ter uma liderança melhor. (S3)*

DISCUSSÃO

A gestão das equipes de enfermagem na APS constitui um processo complexo, influenciado por fatores organizacionais, relacionais e político-institucionais que repercutem diretamente na dinâmica de trabalho e na qualidade da assistência. Os resultados deste estudo permitiram identificar que os desafios e as estratégias relatados pelos Secretários Municipais de Saúde não ocorrem de forma isolada, mas refletem a interação entre aspectos estruturais dos serviços, modelos de gestão e relações estabelecidas no cotidiano das equipes.

Verifica-se que a condução das equipes envolve impasses que ultrapassam a organização técnica do trabalho, incorporando aspectos relacionais capazes de influenciar o desempenho coletivo. Em equipes multiprofissionais, nas quais as atividades são desenvolvidas de forma interdependente, divergências relacionadas à definição de atribuições e ao exercício da liderança podem comprometer a cooperação entre os trabalhadores, repercutindo na comunicação, na tomada de decisão e na continuidade do cuidado.

Nesse cenário, a atuação do gestor assume papel estratégico na mediação de conflitos e na consolidação das relações baseadas na cooperação e no respeito entre os profissionais. A aproximação entre a gestão e os trabalhadores contribui para a construção de um ambiente mais cooperativo e capaz de enfrentar desafios cotidianos, além de promover maior efetividade nas ações de saúde, colaboração e proatividade na integração das equipes (MELO LC, et al., 2022).

Quando bem gerenciados, os conflitos deixam de ser uma ação puramente reativa e passam a integrar uma política de gestão das relações de trabalho, em que o desentendimento entre funções é transformado em uma reavaliação de fluxogramas e de tarefas. Em contrapartida, a ausência de estratégias eficazes para sua resolução pode gerar sérias consequências organizacionais, como a desmotivação dos profissionais, redução da produtividade, aumento do absenteísmo e da rotatividade, além de repercutir negativamente na qualidade da assistência prestada (CUNHA DF, et al., 2023).

No âmbito da gestão de pessoas, observa-se que o desenvolvimento profissional também depende das condições institucionais oferecidas aos trabalhadores. As percepções dos gestores indicam que a motivação para o desenvolvimento profissional não depende exclusivamente da iniciativa individual, mas também da existência de políticas institucionais capazes de favorecer a qualificação dos trabalhadores. Embora alguns gestores associem a baixa adesão às capacitações à acomodação profissional, a existência de experiências divergentes indica que políticas de valorização podem exercer influência significativa sobre o interesse dos profissionais em investir na própria formação.

Essa interpretação encontra respaldo na literatura ao reconhecer que profissionais com oportunidades de crescimento tendem a apresentar maior satisfação, motivação e comprometimento com a qualidade do processo do cuidado e o desenvolvimento de competências (AMORIM TS, et al., 2022; LIMA JF, et al., 2023). Além de contribuir para a valorização profissional, a implementação de políticas estruturantes, como o PCCS, atua como um mecanismo de minimização da rotatividade de pessoal (HOFFMANN AY, et al., 2025), aspecto particularmente relevante na APS.

Nesse ínterim, os planos de carreira associados à estabilidade do vínculo empregatício estimulam o comprometimento com a trajetória profissional (LOURENÇÃO LG, et al., 2022), ao passo que trabalhadores valorizados tendem a apresentar maior engajamento, autonomia e corresponsabilização no desenvolvimento das ações de saúde (SANTOS LC, et al., 2023).

Contudo, a efetivação dessas estratégias esbarra em limitações relacionadas à organização dos serviços, que denotam uma tensão permanente entre a necessidade de garantir a continuidade da assistência e a implementação de estratégias voltadas ao desenvolvimento das equipes. Nos serviços de APS, marcados por elevada demanda assistencial e limitação de recursos humanos, a participação dos trabalhadores em atividades educativas frequentemente implica na reorganização do processo de trabalho.

Essas dificuldades tornam-se ainda mais evidentes diante das barreiras econômicas, estruturais e organizacionais que limitam o desenvolvimento formativo dos profissionais. Ao retirar trabalhadores das suas funções habituais para qualificá-los ou treiná-los, agrava-se a sobrecarga de trabalho das equipes e compromete o atendimento imediato, expondo fragilidades decorrentes da precarização e da carência de recursos humanos no âmbito do SUS (NUNCIARONI AT, et al., 2022). Na enfermagem, esse cenário é agravado pela insuficiência de profissionais, rotatividade e fragilidades estruturais dos serviços, que comprometem tanto a participação em atividades educativas quanto a organização das práticas assistenciais (MENDES M, 2022).

A organização dos processos assistenciais também emerge como elemento capaz de influenciar o desempenho das equipes. Nessa direção, protocolos assistenciais e fluxos organizacionais constituem importantes instrumentos de governança clínica, ao apoiar a tomada de decisão, promover maior segurança do paciente e favorecer a integralidade do cuidado (COFEN, 2024; SILVA EFA, et al., 2024). Concernente às dificuldades organizacionais identificadas pelos participantes do estudo, essas se estendem ao planejamento e à gestão da força de trabalho. Carvalho MF e Andrade CS (2024) acrescentam que os serviços públicos de saúde necessitam da atuação do Governo Federal no planejamento e financiamento regionalizado do

trabalho. A rigidez normativa e a falta de recursos tornam os processos contratuais mais lentos e limitam a capacidade de resposta dos serviços diante das necessidades imediatas da população. Assim, o fortalecimento da gestão do trabalho na APS demanda estratégias que articulem planejamento da força de trabalho, sustentabilidade financeira e mecanismos de reposição mais oportunos, assegurando maior estabilidade às equipes e continuidade da assistência.

Em contraposição aos desafios enfrentados, os Secretários Municipais de Saúde descreveram estratégias voltadas à qualificação da gestão das equipes, com destaque para a gestão participativa, fundamentada na comunicação, na escuta qualificada e na construção coletiva das decisões. Essa abordagem favorece ambientes organizacionais mais colaborativos e responsivos às necessidades dos serviços, além de estar alinhada aos princípios do SUS, ao reconhecer os trabalhadores como sujeitos ativos na construção das práticas assistenciais. Ainda, observa-se que as estratégias descritas pelos participantes também respondem a desafios identificados na categoria anterior, especialmente aqueles relacionados aos conflitos interpessoais e às dificuldades de comunicação entre os profissionais. Ao instituir espaços permanentes de escuta, negociação e construção coletiva, os gestores buscam fortalecer vínculos, reduzir conflitos e ampliar o engajamento das equipes.

Essa compreensão encontra respaldo na literatura que aponta a comunicação participativa como elemento estruturante da gestão em enfermagem, contribuindo para o fortalecimento das relações interpessoais, a melhoria do clima organizacional e o desenvolvimento de equipes mais integradas (MELO LC, et al., 2022). Da mesma forma, a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde reconhece os espaços coletivos de diálogo e reflexão sobre o trabalho como dispositivos capazes de favorecer mudanças nos processos organizacionais e qualificar as práticas de cuidado (HONORATO PF, et al., 2026).

Entre as estratégias descritas pelos gestores, destaca-se o investimento na capacitação profissional como mecanismo para fortalecer o papel do enfermeiro na coordenação das equipes. Além de qualificar a organização do processo de trabalho e desenvolver competências individuais, as capacitações buscam consolidar o reconhecimento do enfermeiro como coordenador da equipe na APS, favorecendo maior clareza na definição de papéis, ampliando a autonomia profissional e a articulação entre os diferentes membros da equipe multiprofissional.

Associado às ações de capacitação, o aprimoramento das competências de liderança dos enfermeiros também se destacou entre as estratégias de gestão. Esse investimento na liderança torna-se particularmente relevante porque, na APS, o enfermeiro desempenha funções que extrapolam a dimensão assistencial, assumindo responsabilidades relacionadas ao planejamento, coordenação das equipes, supervisão das ações e organização dos serviços. Nesse contexto, competências como liderança, comunicação, negociação e tomada de decisão tornam-se fundamentais para a organização do serviço e para a consolidação de práticas colaborativas (ROSA AR, et al., 2024; AMTHAUER C e LERMEN KCR, 2025).

Paralelamente ao fortalecimento da liderança dos enfermeiros, os relatos também destacam a importância da atuação do próprio gestor como agente mobilizador das equipes. A literatura demonstra que estilos de liderança pautados na comunicação, participação e colaboração favorecem maior engajamento profissional, fortalecem o clima organizacional e qualificam os processos coletivos de tomada de decisão (CUNHA LS e RODRIGUES LL, 2022; CARVALHO MF e ANDRADE CS, 2024).

Em conjunto, os achados permitem compreender que a gestão participativa constitui o eixo estruturante das estratégias adotadas pelos Secretários Municipais de Saúde, sendo operacionalizada por meio da escuta qualificada, do compartilhamento das decisões e do fortalecimento das lideranças locais. Sob essa perspectiva, observa-se que as estratégias descritas nesta categoria respondem, em grande parte, aos desafios evidenciados anteriormente.

Assim, a condução das equipes de enfermagem na APS configura-se como um processo dinâmico que integra liderança, valorização dos trabalhadores e organização das práticas assistenciais, favorecendo a ampliação da capacidade resolutiva dos serviços e a qualificação da assistência à população.

CONCLUSÃO

Conclui-se que a gestão das equipes de enfermagem na APS, sob a perspectiva dos Secretários Municipais de Saúde entrevistados, é permeada por desafios relacionais, organizacionais, legais e estruturais, incluindo conflitos interpessoais, dificuldades de qualificação profissional, ausência de protocolos, sobrecarga assistencial e limitações para contratação de trabalhadores. Como estratégias, destacam-se a gestão participativa, a escuta ativa, a valorização dos profissionais, o fortalecimento da liderança e a qualificação permanente das equipes. Os achados reforçam a importância de políticas de gestão do trabalho e educação permanente em saúde, embora devam ser interpretados com cautela devido ao número reduzido de participantes e ao recorte regional do estudo.

REFERÊNCIAS

1. AMORIM TS, et al. Nursing care management for the quality of prenatal care in Primary Health Care. Escola Anna Nery, 2022; 26:e20210300.
2. AMTHAUER C, LERMEN KCR. Nursing management within the context of the family health strategy: nurses' perceptions. Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde, 2025; 15(1):e20257299.
3. BRASIL. Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde [...]. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 set. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm. Acesso em: 07 de junho de 2026.
4. CARVALHO MF e ANDRADE CS. Between a rock and a hard place: dilemmas in human resource management in primary care. Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social, 2024; 12(2):e7574.
5. COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução Cofen nº 736 de 17 de janeiro de 2024. Dispõe da implementação do Processo de Enfermagem em todo o contexto socioambiental onde ocorre o cuidado de Enfermagem. Brasília: 2024. Disponível em: https://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-736-de-17-de-janeiro-de-2024/. Acesso em: 06 de junho de 2026.
6. CONASEMS. Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde. O CONASEMS. Brasília: DF, 2026. Disponível em: https://portal.conasems.org.br/institucional/o-conasems. Acesso em: 07 de junho de 2026.
7. CUNHA DF, et al. Os desafios da gestão de conflitos nas relações de trabalho. Revista de Gestão e Secretariado, 2023; 14(8):13671-13684.
8. CUNHA LS, RODRIGUES LL. A influência da liderança e motivação nas organizações. Id On-Line Revista de Psicologia, 2022; 16(60):598-619.
9. HOFFMANN AY, et al. Strategies of municipal managers regarding the financing of primary healthcare. Revista Mineira de Enfermagem, 2025; 29:e-1572.
10. HONORATO PF, et al. Gestão da educação permanente em saúde como estratégia de qualificação do processo de trabalho da Estratégia Saúde da Família. REMUNOM, 2026; 1(3):1-23.
11. LIMA JF, et al. Satisfação no trabalho: um olhar para a enfermagem da Atenção Primária à Saúde. Revista Multidisciplinar de Estudos Científicos em Saúde, 2023; 8(14):87-98.
12. LOPES V, GOMES LCD. Liderança nas organizações: um estudo teórico sobre a liderança servidora e a liderança transformacional. RECIMA21, 2023; 4(12):e4124546.
13. LOURENÇÃO LG, et al. Career commitment and career entrenchment among Primary Health Care workers. Revista Brasileira de Enfermagem, 2022; 75(1):e20210144.
14. MELO LC, et al. Relações interprofissionais na Estratégia de Saúde da Família: percepção da gestão da saúde. Revista Brasileira de Enfermagem, 2022;75(3):e20210636.
15. MENDES M, et al. Nursing workforce: scenario and trends. Revista de Enfermagem da UFSM, 2022;12(e11):1-13.
16. MINAYO MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
17. NUNCIARONI AT, et al. Enfermagem na APS: contribuições, desafios e recomendações para o fortalecimento da Estratégia Saúde da Família. APS em Revista, 2022; 4(1):61-80.
18. PNAB. Política Nacional de Atenção Básica. Portaria 2.436, de 22 de setembro de 2017. Brasília: Ministério da Saúde, 2017. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2017/prt2436_22_09_2017.html. Acesso em: 15 de junho de 2026.
19. ROSA AR, et al. As características e desafios do enfermeiro gestor na Atenção Primária à Saúde. Revista de Saúde Faculdade Dom Alberto, 2024;1(2):1-18.
20. SANTOS LC, et alLeadership and empowering behavior: understandings of nurse managers in Primary Health Care. Acta Paulista de Enfermagem, 2023;36:eAPE00051.
21. SILVA EFA, et al. Implementação de melhorias na Atenção Primária à Saúde: protocolo de enfermagem e gerenciamento de unidades. Enfermagem em Foco, 2024;15:e-202462.