

ESTUDO DAS ANOTAÇÕES DE DIÁRIO DE CAMPO EM GRUPOS FOCAIS COM ENFERMEIROS GERENTES DE CHAPECÓ-SC

Ivania Zanella Parnof ¹
Alexia Tailine Etges ²
Larissa Hermes Thomas Tombini ³
Daniela Savi Geremia ⁴

¹ Acadêmica do curso de graduação em Enfermagem. Universidade Federal da Fronteira Sul. E-mail: ivaniazanellaparnof@gmail.com. <https://orcid.org/0009-0000-8059-2330>

² Enfermeira. Mestranda em Enfermagem. Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. E-mail: alexiatail.etges@gmail.com. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1783-5763>

³ Enfermeira, Doutora em Saúde Coletiva. Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. E-mail: larissa.tombini@uffs.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6699-4955>

⁴ Enfermeira, Doutora em Saúde Coletiva. Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Pós-doutoranda em Enfermagem pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).. E-mail: daniela.geremia@uffs.edu.br. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2259-7429>

RESUMO EXPANDIDO

Introdução: A gerência das Unidades Básicas de Saúde (UBS) constitui um campo estratégico no Sistema Único de Saúde (SUS), especialmente no âmbito da Atenção Primária à Saúde (APS). Nesse contexto, os enfermeiros assumem papel de destaque como gerentes, articulando dimensões assistenciais e administrativas. Entre suas atribuições estão a coordenação de equipes, organização dos processos de trabalho, gestão de recursos humanos e materiais, além da manutenção do cuidado assistencial direto à população. Essa multiplicidade de funções torna o trabalho complexo, exigindo competências em liderança, planejamento e tomada de decisão (Metelski et al., 2022). Apesar da relevância, muitos enfermeiros assumem a função de gerência sem capacitação formal, o que gera sobrecarga, insegurança e dificuldades na condução de conflitos, no gerenciamento de escalas e na administração de recursos escassos (Loch, 2019). Por outro lado, a gerência possibilita protagonismo e desenvolvimento profissional, fortalecendo a identidade do enfermeiro como líder na APS (Santos et al., 2024). Assim, compreender a experiência desses profissionais é essencial para identificar fragilidades e potencialidades na organização das UBS. **Objetivo:** Discutir e refletir sobre comportamentos, observações e linguagem não verbal de enfermeiros gerentes de UBS, a partir de anotações em diário de campo realizadas durante dois grupos focais, evidenciando desafios e potencialidades da prática gerencial. **Metodologia:** Trata-se de um estudo de caso com abordagem

qualitativa, exploratória e descritiva. Os dados foram produzidos em dois grupos focais realizados em Chapecó/SC, no dia 11 de setembro de 2024, com 26 enfermeiros gerentes de UBS, reunidos durante o encontro mensal de coordenadores da Estratégia Saúde da Família (ESF). A atividade foi conduzida por uma professora doutora, uma mestrandona em Enfermagem e acadêmicas previamente capacitadas. O presente recorte centra-se nas anotações em diário de campo, realizadas por uma mestrandona e acadêmicas durante e logo após os encontros, posteriormente organizadas em documento coletivo no *Google Drive*. Essa técnica, reconhecida como fundamental na pesquisa qualitativa, possibilita registrar impressões, expressões não verbais, comportamentos e descrições do ambiente que não ficam evidentes apenas nas gravações em áudio (Minayo, 2014). Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e responderam a um roteiro semiestruturado com questões abertas sobre desafios e potencialidades da gerência. As falas foram gravadas em áudio, complementadas pelas anotações em diário de campo. A pesquisa respeitou os preceitos éticos da Resolução nº 466/2012 e foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul (CAAE 20814619.2.0000.0030). **Resultados e discussão:** O início da coleta de dados foi marcado por apreensão, compartilhada pelos gerentes, que responderam de forma tímida às primeiras questões. O silêncio e a introspecção foram predominantes, dificultando o andamento inicial. Esse comportamento é esperado em grupos focais, em que o acolhimento inicial é fundamental para estimular a participação (Minayo, 2014). As anotações em diário de campo registraram esses momentos iniciais de hesitação, descrevendo olhares desviados, posturas retraídas e longos períodos de silêncio, elementos que não ficaram plenamente evidentes nas gravações em áudio. Com o decorrer da atividade, observou-se maior engajamento, sobretudo quando os temas abordavam problemas comuns, como sobrecarga e falta de capacitação. Alguns permaneceram em silêncio, preferindo apenas observar; outros se soltaram gradualmente; e alguns assumiram protagonismo nas falas. Os gerentes experientes demonstraram maior segurança, evidenciando familiaridade com os desafios e domínio dos processos de gerência. O diário de campo identificou também gestos de concordância, expressões faciais de cansaço e sinais de atenção ou distração, revelando aspectos da linguagem não verbal que enriqueceram a interpretação dos dados. As falas convergiram em torno de dificuldades centrais: ausência de capacitação formal ao assumir o cargo, sobreposição de funções assistenciais e gerenciais, ausência de protocolos, dificuldades em delegar atividades e gestão de escalas e conflitos. Esse cenário gera desgaste emocional e insegurança, confirmado achados da literatura, que apontam a falta de preparo específico como um entrave significativo à gerência das UBS (Loch, 2019; Metelski et al., 2022). Muitos relataram conciliar atendimento assistencial, atividades educativas e

coordenação da unidade, o que compromete o planejamento e a qualidade do trabalho. Estudos indicam que o acúmulo de papéis reduz tanto a eficácia da gerência quanto a qualidade da assistência (Santos et al., 2024). A dificuldade em delegar tarefas também foi citada, parte dos gerentes centraliza decisões, acumulando responsabilidades; outros relataram insegurança em confiar na equipe. A liderança participativa, essencial na APS, ainda enfrenta barreiras culturais e pessoais (Souza et al., 2024). Como fatores limitadores, observou-se que o auditório dificultou uma melhor organização das rodas do grupo focal, e o uso frequente do celular pelos gerentes durante a atividade chamou atenção. Ainda que relacionado às demandas das unidades, evidenciou o “presentismo digital”, no qual o profissional permanece conectado e disponível mesmo fora do espaço físico da UBS. Esse fenômeno reforça a percepção de que a gerência ultrapassa os limites do horário de trabalho formal, exigindo disponibilidade constante. Essas situações foram descritas em detalhes no diário de campo, que permitiu captar não apenas a ocorrência, mas também a intensidade das reações e a forma como impactaram a dinâmica dos grupos. Foi possível observar a diversidade de perfis, compreender a complexidade do papel dos gerentes e refletir sobre aspectos metodológicos da pesquisa, como a necessidade de critérios de inclusão mais rigorosos, já que substitutos tiveram dificuldade em contribuir, pela pouca experiência. De todo modo, optou-se por não os excluir do espaço. Além disso, destacou-se a relevância da escuta ativa, do respeito ao tempo de fala e da atenção às expressões não verbais, fundamentais em pesquisa qualitativa. Assim, o diário de campo não apenas acrescentou as falas, mas configurou-se como recurso essencial para a compreensão da experiência dos participantes, ampliando a profundidade interpretativa da análise. Os achados reforçam estudos que descrevem a ausência de capacitações/educação permanente, a sobrecarga de funções e as dificuldades de liderança como entraves da gerência na APS (Loch, 2019; Metelski et al., 2022; Santos et al., 2024). Além de evidenciar potencialidades, como o papel de enfermeiros experientes em apoiar colegas e construir estratégias conjuntas, fortalecendo a identidade do enfermeiro gerente como articulador do cuidado e da gestão (Vidal; Antunes; Lana, 2023).**Contribuições do trabalho em direção aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável:** Este estudo associa-se diretamente ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3, Saúde e Bem-Estar, em especial à meta 3.8, que visa garantir cobertura universal de saúde, acesso a serviços essenciais de qualidade e proteção contra riscos financeiros. Ao analisar fatores subjetivos da atuação dos enfermeiros na gerência das UBS, o trabalho evidencia a relevância da APS como porta de entrada do SUS e coordenadora do cuidado. **Considerações finais:** A análise das anotações de diário de campo complementou as falas dos enfermeiros gerentes, permitindo captar nuances não verbais e contextuais de sua atuação. Os

registros revelaram fragilidades recorrentes, como a ausência de capacitação formal para assumir a função, a sobrecarga de atividades assistenciais e gerenciais, a centralização de decisões e a presença do chamado “presentismo digital”, que evidencia a disponibilidade constante dos profissionais mesmo fora do horário de trabalho. Por outro lado, destacaram-se potencialidades relevantes, entre elas a experiência acumulada por gestores mais antigos, que assumiram papel de protagonismo, o apoio prestado a colegas menos experientes e a construção coletiva de estratégias de fortalecimento da gestão. Metodologicamente, o uso do diário de campo demonstrou-se essencial para ampliar a compreensão dos fenômenos estudados, mas também apresentou limitações, como o caráter de registro posterior, a subjetividade inerente às observações e as dificuldades impostas por espaços físicos amplos, que restringiram a percepção de gestos e interações. Tais aspectos sinalizam a necessidade de aprimorar protocolos de utilização dessa técnica, assegurando maior consistência e riqueza interpretativa. Em termos práticos, recomenda-se que grupos focais sejam realizados em ambientes circulares e acolhedores, que favoreçam a interação e a horizontalidade, além da implementação de programas de educação permanente voltados ao fortalecimento da função gerencial, com ênfase em liderança participativa, gestão de pessoas e planejamento estratégico. Em síntese, os achados reforçam que, apesar das adversidades enfrentadas, os enfermeiros têm potencial para articular cuidado e gestão de forma eficaz, desde que apoiados por políticas institucionais e processos contínuos de formação. O estudo contribui, assim, para dar visibilidade às demandas da gerência na APS, destacando a necessidade de investimentos em qualificação e valorização profissional, em consonância com o fortalecimento do SUS.

Descritores: Coleta de Dados; Enfermeiros; Atenção Primária à Saúde; Gerência dos Serviços de Saúde.

REFERÊNCIAS

- LOCH, Selma. Desafios e estratégias no gerenciamento de Unidades Básicas de Saúde. **Saúde em Debate**, v. 43, n. 6, p. 48-58, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-11042019s604>.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.
- METELSKI, Fernanda Karla *et al.* Enfermeiro gerente de unidade na Atenção Primária: o desafio de ser polivalente. **Enfermagem em Foco**, v. 13, p. 1-7, 2022. DOI:<http://dx.doi.org/10.21675/2357-707x.2022.v13.e-202235>.

SANTOS, Edemilson Pichek dos *et al.* O protagonismo do enfermeiro na gestão das unidades de saúde da família: cenários e desafios. **Enfermagem Brasil**, v. 22, n. 6, p. 1025-1041, 28 jan. 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.33233/eb.v22i6.5141>.

VIDAL, Cristiane Pouey; ANTUNES, Francielle Bendlin; LANA, Letice dalla. Competências do enfermeiro gestor na atenção primária: revisão integrativa de literatura. **Sanare - Revista de Políticas Públicas**, v. 22, n. 2, p. 1-1, 29 dez. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.36925/sanare.v22i2.1689>.

Eixo: Políticas, gestão em saúde, saúde digital e tecnologias na saúde;

Financiamento: Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), Universidade de Brasília (UnB) e Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS).

Agradecimentos: Ao Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), à Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) e aos gestores e gerentes da APS de Chapecó pela colaboração e disponibilidade em participar do estudo.

