

OS DESAFIOS DO ENFERMEIRO NA GESTÃO DA SAÚDE PÚBLICA

Rogério Nascimento de Andrade¹

Vanessa Delatorre Dutra Souza¹

Marcia de Oliveira²

RESUMO

Ao falar sobre gestão pública, estamos nos referindo a serviços no setor público que comporta as esferas do poder. O enfermeiro nesse cenário precisa conciliar seu conhecimento acadêmico a prática das atividades que exigem q execute o papel de gerir nos serviços de saúde. Logo o artigo no geral objetivou analisar através da revisão bibliográfica os desafios que o enfermeiro enfrenta na gestão da saúde pública, onde especificamente buscou identificar as dificuldades encontradas pelo enfermeiro durante um processo de gestão da saúde e descrever a importância do enfermeiro no processo de gerir as questões da saúde pública. O artigo se trata de uma revisão de literatura onde buscou através das bases de dados SCIELO e BVS usando os descritores “Enfermagem; Gestão; Saúde Pública”. Conclui-se que o enfermeiro gestor desempenha um papel fundamental na organização dos serviços de saúde e na promoção da saúde da população. Em suas atividades destacam-se: a participação na elaboração e coordenação do planejamento da Unidade de Saúde; liderar a equipe promovendo a participação ativa dos profissionais, bom relacionamento e a valorização da equipe, investimento nas relações interpessoais e identificação dos recursos físicos e perfil demográfico e epidemiológico da população atendida.

PALAVRAS CHAVE: Enfermeiro. Gestão Pública. Saúde Pública.

ABSTRACT

When talking about public management, we are referring to services in the public sector that encompass the spheres of power. Nurses in this scenario need to reconcile their academic knowledge with the practice of activities that require them to perform the role of managing health services. Therefore, the article in general aimed to analyze, through a bibliographical review, the challenges that nurses face in public health management, where they specifically sought to identify the difficulties encountered by nurses during a health management process and describe the importance of nurses in

¹ Discente do Curso de Enfermagem – Univesidade Salgado de Oliveira – SG

² Docente do Curso de Enfermagem – Univesidade Salgado de Oliveira - SG

the process of managing public health issues. The article is a literature review that searched through the SCIELO and VHL databases using the descriptors "Nursing; Management; Public health". It is concluded that the nurse manager plays a fundamental role in the organization of health services and in promoting the health of the population. Its activities include: participation in the preparation and coordination of the Health Unit's planning; lead the team by promoting the active participation of professionals, good relationships and appreciation of the team, investment in interpersonal relationships and identification of physical resources and demographic and epidemiological profile of the population served.

KEY WORD: Nurse. Public Management. Public health.

I. INTRODUÇÃO

Gestão Pública ou Administração Pública se refere à ordenação, que envolve planejamento e organização, direção e controle dos serviços do governo em todas as esferas de poder (Federal, Estadual e Municipal). Estes atos de ordenamento, direção e controle seguem os preceitos do direito e da moral, tendo como objetivo o bem comum (BRASIL, 2006).

O processo de gestão em saúde exige medidas de planejamento, alocação de recursos escassos, avaliação de desempenho e outras atividades básicas de administração, além de reuniões de equipe, padronização de procedimentos, coordenação, direção e controle (MEZOMO, 2001).

A Saúde Pública brasileira passou por diversas transformações ao longo dos anos. O marco decisivo deste processo de transformação foi a 8ª Conferência Nacional de Saúde (CNS), que ocorreu em 1986 em Brasília, uma vez que a mesma influenciou a construção do Sistema Único de Saúde (SUS). A partir dessa conferência foram formalizadas propostas de mudanças para uma atenção à saúde baseada no direito universal, no acesso igualitário e com ampla participação da sociedade nos processos decisórios. A Constituição Federal (1988) determinou, em seu Art. 196, que "A saúde é um direito de todos e um dever do Estado..." dando nova forma à saúde no Brasil, estabelecendo-a como um direito universal. Já a Lei 8.080 de 19 de setembro de 1990 dispõe sobre a organização e o funcionamento dos serviços de saúde e a Lei 8.142 de 28 de dezembro de 1990 dispõe sobre a participação popular na gestão do SUS, sendo estas duas normativas singularmente relevantes para este novo modelo de atenção à saúde (PAULUS JÚNIOR E

CORDONI JÚNIOR, 2006).

Dentro do novo modelo de organização das Redes de Atenção à Saúde (RAS), é possível verificar que as práticas de gestão do cuidado em saúde vêm sendo pensadas e traçadas como um novo modelo neste cenário, sendo amparadas por uma base intelectual teórica e científico e com propriedade para mediar as complexas relações das demandas dos usuários, bem como, do sistema de saúde a qual está inserida. Nesse ambiente, tem-se o Sistema Único de Saúde (SUS) considerado um dos maiores e mais complexos sistemas de saúde pública do mundo, abrangendo desde o simples atendimento para avaliação da pressão arterial, por meio da Atenção Primária, até o transplante de órgãos, garantindo acesso integral, universal e gratuito para toda a população Brasileira.

Ao ampliar o olhar sobre o horizonte do sistema de saúde, tem-se de forma estruturada a Atenção Primária à Saúde (APS), onde pelo desenvolvimento de ações na gestão do cuidado qualificada, assegurando a porta de entrada de uma população aos mais diversos bens e serviços compreendidos em diferentes níveis de atenção (MATUDA et al., 2018; BARBIANI et al., 2020).

Evidências tem demonstrado que o processo de gestão do cuidado colabora para o formato da qualidade da organização do sistema de saúde. Neste aspecto, quando a rede de atenção básica se estrutura e atua com qualidade, sua resolutividade propicia a ser mais elevada e efetiva, e como consequência diminui as demandas para os serviços de média e alta complexidade, que na maioria das vezes são responsáveis pelo congestionamento dos serviços nos sistemas. Neste sentido, os serviços de saúde necessitam ter sua rede organizacional em formato integral, articulado e congruentes com os mais diversos pontos da rede de atenção, facilitando, assim, através do desenvolvimento de ações que visam a superação dos permanentes desafios da acessibilidade da comunidade aos diversos níveis de complexidade (DIAS et al., 2015; MERHY et al., 2020).

A gestão não requer apenas gestores capazes de implantar políticas e novos modelos de atenção, mas requer que tenham também capacidade e competência para administrar graves problemas que se apresentam neste processo. Diante disso, Mezomo (2001) afirma que esta definição de gestão de saúde instila que os gestores em saúde são os principais responsáveis pela solução de muitos problemas apresentados pelos serviços de saúde. Isso requer que os gestores tenham sensibilidade, determinação e visão clara, sejam pragmáticos, responsáveis e

inteligentes.

A gestão das práticas de saúde exige a discussão a respeito desta diversidade humana, o diálogo entre parceiros ou atores sociais, reconhecendo igualdades e diferenças instituídas biológicas, social, política e culturalmente. O agir individual também traz a expressão dos aspectos culturais, sociais, afetivos e políticos que estão inter-relacionados na complexidade do ser humano e nas relações de cuidado.

Pensar em um ordenamento estruturado, que tenha capacidade para promover o acesso da população aos mais diversos níveis de atenção e complexidade, é tarefa essencial a participação efetiva e integrada da categoria de enfermeiros com os demais profissionais da área da saúde e os gestores da APS, instituindo atividades entre os mais diversos setores e fomentando a participação comunitária, visando transformar o sistema de saúde em algo mais efetivo e capaz de abraçar às necessidades dos usuários (VENTURA et al., 2019).

Nesse contexto, cabe aqui destacar o fazer do enfermeiro como gerente, desenvolvendo a articulação e liderança nas atividades assistenciais na APS (BARBIANI, et al., 2020; SULTI, 2015). Partindo da conjectura de implicação que a gestão necessita desenvolver atividades de colaboração interprofissional, e compreendendo que os serviços de saúde ainda operam sob a égide do fazer com burocracia e técnica, a gestão do cuidado possibilita aos enfermeiros e gestores, colaborarem na construção e (re) formulação do sistema de forma integral. Nesta perspectiva, possibilita aos trabalhadores atuarem de forma autônoma, com o compromisso de que assegurem durante suas ações, o respeito aos princípios da ética intrínsecos ao fazer de cada categoria.

Mediante essas informações, estima-se ser um grande desafio o planejamento, execução e avaliação do formato de gestão do cuidado à saúde escolhido ou proposto. Além disso, as intervenções necessárias no sistema de saúde estão sujeitas a estruturação das relações, interprofissionais e da formatação das redes de atenção e de um sistema estruturado, reconhecendo que o modelo de gestão é construído a partir das conexões e vinculações entre os atores envolvidos em todo o processo (MERHY et al., 2020; SULTI et al., 2015).

Neste sentido, assinala-se a importância de em se desenvolver um estudo sobre as práticas e os desafios que permeiam a gestão do cuidado na APS, a partir do olhar dos enfermeiros e os gestores da APS. Torna-se mister destacar que ao olharmos para a evidências científicas a partir da literatura relacionada à gestão do

cuidado em saúde e enfermagem/gestores, tem-se o seu olhar direcionado mais para contexto hospitalar, o que amplia o escopo para a necessidade de delineamento e ampliação de debates e estudos nesta temática (LANZONI; MEIRELLES; CUMMINGS, 2016).

O objetivo geral deste estudo é analisar através da revisão bibliográfica os desafios que o enfermeiro enfrenta na gestão da saúde pública. Especificamente objetivou-se identificar as dificuldades encontradas pelo enfermeiro durante um processo de gestão da saúde e descrever a importância do enfermeiro no processo de gerir as questões da saúde pública.

O estudo se justifica da necessidade de compreender os principais desafios no processo de gestão, organização e estruturação dos serviços de saúde e, sobretudo, no processo de trabalho.

A interrelação que se faz com a educação e a gestão deve-se ao fato de que no processo de trabalho é indicativo que se faça atenção, educação e gestão. Houve a necessidade de se aprofundar os estudos e conhecimentos que envolvem o processo de gestão pública em saúde.

II. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão bibliográfica, do tipo descritiva e com abordagem qualitativa. Segundo Bervian (2007), a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. De acordo com Cervo (2007), a pesquisa descritiva procura descobrir, com precisão possível, a frequência com que o fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e característica.

A abordagem qualitativa é particularmente valiosa, pois permite descobrir e entender o significado de eventos, práticas sociais, percepção e ações das pessoas. Para Minayo (2006), esta abordagem responde às questões particulares, em um espaço mais profundo das relações, considerando, como sujeitos de estudo, pessoas pertencentes à determinada condição social, com suas crenças, valores e significados. Segundo Oliveira (2002), as pesquisas que utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, bem como analisa a interação de certas variáveis. O método bibliográfico é o registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se

dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007). A pesquisa bibliográfica, para Appolinário (2011), restringe-se à análise de documentos e tem como objetivo a revisão de literatura de um dado tema, ou determinado contexto teórico. Para execução desse trabalho foi realizado um levantamento nas bases de dados SCIELO E BVS. Os descritores usados para a pesquisa foram: “Enfermagem; Gestão; Saúde Pública”.

Os critérios de inclusão para este estudo foram: artigos indexados nas bases de dados mencionados acima e publicados na íntegra em periódicos nacionais, compreendidos entre o período de 2013 a 2021 e disponível no idioma português. Já os critérios de exclusão foram: artigos que não abordavam a temática, artigos que não estavam publicados na íntegra e que sua abordagem não contribuía para o conhecimento da enfermagem.

III. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os 10 artigos que foram incluídos na busca foram submetidos a uma leitura completa e minuciosa e as informações colhidas sintetizadas estão dispostas no quadro por título do artigo, autores, ano de publicação e revista.

Título	Autor (es)	Ano	Revista
Ações de Saúde e uso de Protocolos Clínicos na Estratégia Saúde da Família	Patrícia Ferraccioli Siqueira Lemos, Sonia Acioli, Donizete Vago Daher, Fabiana Ferreira Koopmans, Bruna Maiara Ferreira Barreto, Pires, Magda Guimarães de Araújo	2021	Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro

<p>Assistência e Gerência no Contexto da Estratégia Saúde da Família Sob Ótica dos Enfermeiros Assistenciais</p>	<p>Debora Patricia Rodrigues de Souza, Danielle Samara Tavares de Oliveira Figueirêdo, Lidiane Lima de Andrade, Matheus Figueiredo Nogueira, Nathanielly Cristina Carvalho de Brito Santos, Luciana Dantas Farias de Andrade</p>	<p>2021</p>	<p>Revista de Enfermagem Atenção Saúde</p>
<p>Gerenciamento do Cuidado em Estratégias Saúde da Família na Percepção de Enfermeiros</p>	<p>Bica MC, Cremonese L, Barreto CN, Rodrigues ALM, Alves FQ</p>	<p>2020</p>	<p>Revista de Enfermagem-UFSM</p>
<p>Competências dos Enfermeiros na Estratégia Saúde da Família</p>	<p>Olívia Cristina Alves Lopes, Sílvia Helena Henriques, Mirelle Inácio Soares, Lázaro</p>	<p>2020</p>	<p>Revista Escola Anna Nery</p>

	Clarindo Celestino, Laura Andrian Leal		
Fragilidades na atuação dos profissionais das equipes de saúde da família descritas na literatura	Muraro, Carmen Fernanda; Bonamigob O, Andrei; De Carvalho, Themis Goretti Moreira Leal; Ferenho, Helio Aisenberg; Ferreira, Marcelo Gitirana Gomes; Forcellinif, Fernando Antonio.	2019	Revista Baiana de Saúde Pública
O Gerente de Unidade de Saúde da Família: Reflexão Teórica Sobre o uso da CIPEsc	Stéphanie Gonçalves Macêdo Rosa Dantas, Ana Lúcia Abrahão da Silva, Ândrea Cardoso de Souza	2019	Ver Enfermagem em Foco
Riscos Psicossociais Relacionados ao Trabalho do Enfermeiro da Saúde da Família e Estratégia de Gerenciamento	Lázaro Clarindo Celestino, Laura Andrian Leal, Olivia Cristina Alves Lopes, Silvia Helena Henrique	2019	Ver da Escola de Enfermagem da USP
Formação dos profissionais para o trabalho com famílias na estratégia saúde da família	Valéria de Carvalho Araújo Siqueira	2018	Rev Paulista de Enfermagem
Problemas e desafios enfrentados pelos gestores públicos	Martins, Caroline Curry; Waclawo Vsky, Aline Josiane	2015	Revista de Gestão e Sistema de Saúde
Os desafios da gestão pública de saúde: alternativas na organização dos	Signor, Eduarda; Ribeiro, Rodrigo Verzeletti; Gomes, Iris Elizabete Messa;	2014	Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria,

serviços de saúde	Kessler, Marciane; da Silva, Luiz Anildo		
-------------------	--	--	--

III.I AS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELO ENFERMEIRO NO PROCESSO DE GESTÃO

Para que a praticada gestão ocorra com qualificação, deve haver uma organização da equipe, orientada por práticas de identificar as demandas em saúde, construindo e experimentando um planejamento com atividades estratégicas, visando a resolução de fatores impeditivos que se apresentam, acompanhando e estimulando de forma contínua os produtos. Desta forma ao se pensar em lentidão da gestão pública sabe-se que é consequência de uma não conformidade ao uso dos instrumentos físicos e humanos influenciando de forma direta nas ações do sistema de saúde e no fazer dos profissionais da atenção primária pois, se configura como primeira porta de acesso. (SIGNOR et al., 2014).

Uma das possibilidades que a gestão em saúde possibilita alcançar é delinear objetivos concretos, que conduzem a processos com eficiência e efetividade. Entretanto, os poucos recursos podem comprometer o desenrolar de forma harmoniosa no sistema de saúde e isso pode influenciar de forma direta no que se planejou como prioridade tanto nas estratégias planejadas como nas ações em saúde, o que leva os gestores da APS a repensarem a sistematização da gestão do cuidado na sua região (LEMOS et al., 2021).

Aliado a isso, tem-se os poucos recursos financeiros em saúde correlacionados ao fato cristalizado de que os serviços de média e alta complexidade são os mais resolutivos e isso geralmente leva demanda maior que a oferta, onde as ações e serviços de saúde requisitados são constantemente maiores a sua capacidade de ofertada, conduzindo a uma problemática que requisita uma atitude proativa no contexto da gestão em saúde para que possa superar essa dificuldade (BICA et al., 2020). Neste sentido, compreendendo que existe uma relação de troca entre os recursos, as estruturas de saúde e o modelo de gestão. É imperativo que os gestores possuam o domínio para identificar por meio de um olhar diferenciado e preciso acerca do contexto do sistema de saúde.

Assim sendo, partindo-se da premissa que o processo de se adaptar às demandas da sociedade e o encaminhamento das atividades para solução do cuidado à saúde aos usuários nos diversos cenários. Reitera-se ainda, que a dinâmica da

gestão do cuidado em sua maioria, baseiam-se em técnicas que como foco a doença, no saber da medicina, no individualismo e na cura e, assim, atribui-se conceituações parecidas para as diversas forma de adoecer, levando ao comprometimento da produção e da qualificação das atividades das equipes de saúde, afetando assim a qualidade, a eficácia e a efetividade dos serviços (SOUZA et al., 2021).

Muitos profissionais foram lançados no mercado de trabalho sem estar adequadamente preparados para suas funções, esses profissionais estão carentes de informações e aprendizados, e principalmente, com dificuldades em mudar padrões instituídos e estratégias de desenvolvimento profissional, que muitas vezes não estão alinhadas com a realidade atual. Destaca-se que fraquezas na capacitação e ausência de treinamento específico por conta da falta de mudanças em sua formação e no processo de educação permanente desses profissionais. A competência de educação permanente é indispensável, podendo auxiliar na compreensão de novas demandas, bem como reconstruir e dar novos significados aos processos já estabelecidos. (LOPES et al., 2020; SIQUEIRA E GAIVA, 2018)

Isso sugere que os profissionais podem não estar adequadamente capacitados para lidar com as demandas específicas nas unidades de saúde, onde o foco é o cuidado integral e a atenção primária à saúde. Quando os profissionais não têm treinamento suficiente para realizar o serviço de rotina, o desempenho de todas as tarefas e a qualidade do cuidado que envolve os processos dessas equipes é prejudicado. A preparação dos profissionais para atender às necessidades do contexto de saúde é um desafio, e mesmo com investimentos na formação, o ensino ainda não aborda aspectos essenciais para trabalhar nesse cenário. (MURARO et al., 2019)

A falta de investimentos pode levar a uma lacuna no conhecimento e nas habilidades necessárias para lidar com os desafios específicos do ambiente de trabalho na saúde da família. Isso pode resultar em um sentimento de despreparo e insegurança por parte dos enfermeiros, o que pode afetar sua saúde mental e bem-estar. Além disso, a falta de oportunidades de desenvolvimento profissional pode limitar o crescimento e a progressão na carreira, causando obstrução e desmotivação. (LEMOS et al., 2021; DANTAS; SILVA; SOUZA, 2019)

Quanto aos recursos humanos, o déficit no quadro de pessoal e o desvio de função são fatores que podem comprometer a eficiência e a qualidade dos serviços oferecidos nas unidades de saúde. A abundância de profissionais implica uma sobrecarga de trabalho para aqueles que estão presentes, o que pode resultar em estresse, exaustão e menor satisfação no trabalho. Além disso, o desvio de função,

quando os trabalhadores são deslocados para atividades para as quais não estão devidamente habilitados, podem comprometer a qualidade do atendimento prestado aos pacientes e aumentar os riscos para a saúde da equipe e da comunidade. (CELESTINO et al., 2019)

A importância do gerenciamento de recursos físicos e ambientais em enfermagem, bem como as dificuldades encontradas pelos enfermeiros na realização dessas atividades. O gerenciamento de recursos físicos e ambientais em enfermagem envolve o planejamento e a alocação desses recursos, sendo fundamental para a atuação do enfermeiro na unidade de saúde. Vale ressaltar que os enfermeiros possuem diversas atribuições no setor da atenção primária, desde a promoção, prevenção, cura e reabilitação até a gestão dos serviços de saúde e a coordenação de equipes multiprofissionais. (MURARO et al., 2019; SIGNOR et al., 2014).

No entanto, os enfermeiros da atenção básica podem encontrar dificuldades em conciliar a administração da unidade e a prestação do cuidado direto, além da dificuldade conceitual e relacional diante das ações de gerenciamento do cuidado de enfermagem. A sobrecarga de atividades também pode dificultar a realização das atribuições de coordenação das equipes multiprofissionais pelos enfermeiros gerentes. (LOPES et al., 2020; LEMOS et al., 2021).

A sobrecarga de trabalho é um desafio comum enfrentado por profissionais da área da saúde, incluindo enfermeiros. Eles geralmente têm uma variedade de responsabilidades e tarefas a serem realizadas, como cuidados diretos aos pacientes, administração de medicamentos, registros de saúde, coordenação de equipes, entre outros. Essa carga de trabalho intensa pode levar à exaustão física e mental, afetando a qualidade do atendimento e a saúde dos profissionais. (CELESTINO et al., 2019).

Esses fatores têm um impacto direto no bem-estar dos profissionais de saúde, afetando sua saúde mental, motivação e satisfação no trabalho. A desmotivação e a frustração podem levar a uma diminuição do engajamento e do rendimento no desempenho das atividades, o que pode afetar negativamente a qualidade dos serviços prestados. (LEMOS et al., 2021; BICA et al., 2020).

Os profissionais da atenção básica enfrentam vários desafios para realizar o trabalho em equipe, principalmente no tocante às relações interpessoais, como a presença de conflito e distanciamento entre os membros. Lidar com pontos de vista, cultura, crenças e personalidades diferentes não é tarefa fácil. Acresce-se a isto as mudanças ocorridas no âmbito da Atenção Primária a Saúde como, por exemplo, a incorporação da equipe de saúde bucal. Esses desafios podem ser superados a partir da incorporação de estratégias diversas, tais como: realização de reuniões periódicas

da equipe, conhecimento e valorização do papel de cada um de seus integrantes e estímulo ao estreitamento do vínculo entre os profissionais, para além do ambiente de trabalho.

IV. CONCLUSÃO

Conclui-se que o enfermeiro gestor desempenha um papel fundamental na organização dos serviços de saúde e na promoção da saúde da população. Em suas atividades destacam-se: a participação na elaboração e coordenação do planejamento da Unidade de Saúde; liderar a equipe promovendo a participação ativa dos profissionais, bom relacionamento e a valorização da equipe, investimento nas relações interpessoais e identificação dos recursos físicos e perfil demográfico e epidemiológico da população atendida.

Existem desafios a serem enfrentados, como a falta de preparação dos profissionais devido à sua má formação, que afeta o desempenho das tarefas diárias e a qualidade do cuidado acaba sendo prejudicada, conciliar a administração da unidade no gerenciamento de recursos físicos e ambientais em enfermagem, e a prestação do cuidado direto, a falta de confiança da população nos serviços de saúde e falta de compreensão da importância da prevenção, que causam dificuldades no relacionamento dos enfermeiros com a população, trabalhar em equipe devido a diferenças de opiniões, comunicação inadequada, entre outros, escassez de profissionais, desvio de função e sobrecarga de atividades que acaba gerando estresse, causando desmotivação e insatisfação no trabalho.

Neste contexto o enfermeiro deve estar comprometido com a qualidade dos serviços oferecidos à população e demandas dos usuários, investindo na capacitação e educação permanente para prepará-los para enfrentar os desafios diários, ter liderança para ser um profissional norteador, saber trabalhar em equipe sendo empático e respeitoso, cuidar do gerenciamento de pessoas e de materiais, resolver conflitos, tomar decisões e ter uma comunicação efetiva, para que não haja dúvidas nas falas e nem no processo de trabalho, evitando complicações e alcançando os resultados desejados. Assim podendo contribuir para a melhoria do cuidado de saúde.

V. REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, Fabio. Dicionário de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBARINI, R.; DALLA-NORA, C. R. D; SCHAEFER, R.; LUI, L.; DE PAULA, C. C; CREMONESE, L.; BARRETO, C. N; DE OLIVEIRA, M. C; LEAL, S. M. C.;

VARGAS,

K.; FARIAS, E. R. Atenção à saúde de adolescentes no Brasil: scoping review. **Revista Latinoamericana de Ciências Sociales**, Niñez y Juventud, v.18, n.3; 2019.

BICA, M.C.; CREMONESE, L.; BARRETO, C. N.; RODRIGUES, A. L. M.; ALVES,

R.Q. Gerenciamento do cuidado em estratégias da saúde da família na percepção de enfermeiros. **Revista Enferm. UFSM - REUFSM** Santa Maria, RS, v. 10, e74, p. 1-18, 2020.

BRASIL. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. **SUS: Avanços e desafios**. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. Brasília: CONASS. 2006.

CELESTINO, L.C.; LEAL, L.A.; LOPES, C.A.; HENRIQUES, S.H. Work-related psychosocial risks of the Family Health nurse and management strategies. **Revista Escola Enfermagem USP**. 2020; v.54, e03602.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2007.

DANTAS, S. G. M. R.; SILVA, A. L. A.; SOUZA, A. C. O gerente de Unidade de Saúde da Família. **Revista Enfermagem Foco** (Brasília), 2019.

DIAS, M. S. A.; PARENTE, J. R. F.; VASCONCELOS, M. I. O.; DIAS, F. A. C. Intersetorialidade e Estratégia Saúde da Família: tudo ou quase nada a ver? **Revista Ciência Saúde Coletiva**, v.19, n.11, 2014.

DITTERICH, R. G.; MOYSÉS, S. T.; MOYSÉS, S. J.. O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde. **Revista Untitled**, Rio de Janeiro, p.1-13, abr. 2012.

LANZONI, G. M. M.; MEIREL, ES. B. H. S; CUMMINGS, G. Práticas de liderança do enfermeiro na atenção básica à saúde: uma teoria fundamentada nos dados.

Revista Texto contexto – enfermagem v.25, n.4, 2016.

LEMONS, P.F.S.; OLIVEIRA, S.A.; DAHER, D.V., et al. Ações de saúde e o uso de protocolos clínicos na estratégia saúde da família. **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**. 2021;v.11, p.4207.

LOPES, O. C. A; HENRIQUE, S. H; SOARES, M. I.; CELESTINO, L. C.; LEAL, L. A.

Competências dos enfermeiros na estratégia Saúde da Família. **Revista Esc Anna Nery**; v.24, n.2, 2020.

MARTINS, C.C.; WACLAWOVSKY, A. J.. Problemas e Desafios Enfrentados pelos Gestores Públicos no Processo de Gestão em Saúde. **Revista de Gestão em Sistema de Saúde**, Rio Grande do Sul, p.1-10, jun. 2015.

MATUDA, C. G; PINTO, N. R. S; MARTINS, C. L; FRAZÃO, P. Colaboração

interprofissional na Estratégia Saúde da Família: implicações para a produção do cuidado e a gestão do trabalho. **Revista Ciênc. Saúde Coletiva**, v. 8., 2018.

MERHY, E. E. et al. Rede Básica, campo de forças e micropolítica: implicações para a gestão e cuidado em saúde. **Saúde em Debate**, v.43, n.6, 2020.

MEZOMO JC. Gestão da Qualidade na Saúde: Princípios Básicos. São Paulo: **Manole**, 2001.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: **Vozes**. 2006.

MURANO, C. F.; BONAMIGO, A.; CARVALHO, T. G. M. L; FERENHOL, H. A.; FERREIRA, M. G. G.; FOROLLINE, F. A. Fragilidades na atuação dos profissionais das equipes de saúde da família descritas na literatura, **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 43, n. 4, p. 71-86 out./dez. 2019.

OLIVEIRA, L. de. Tratado de Metodologia Científica. São Paulo: **Pioneira Thomson Learning**, 2002.

PAULUS JUNIOR, A.; CORDONI JUNIOR, L. Políticas públicas de saúde no Brasil. **Revista Espaço para a Saúde**, Londrina, v. 8, n. 1, p. 13- 19, dez., 2006.

SEVERINO, A. J.. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo: **Cortez**, 2007.

SIQUEIRA, V.C.A.; GAIVA, M.A.M. Formação dos profissionais para o trabalho com famílias na estratégia saúde da família. **Revista Paul Enfermagem**. 2018; v. 29, n.1- 2-3, p. 21-30.

SIGNOR, E.; RIBEIRO, R. V.; GOMES, I. E. M.; KESSLER, M.; DA SILVA, L. A. A.;

WEILLER, T. H.. Os desafios da gestão pública de saúde: alternativas na organização dos serviços de saúde. **Biblioteca Lascasas**, v.10, n.3, 2014.

SULTI, A. D. C; LIMA, R. C. D.; FREITAS, P. S. S.; FELSKY, C. N.; GALAVOTE, H.

S. O discurso dos gestores da Estratégia Saúde da Família sobre a tomada de decisão na gestão em saúde: desafio para o Sistema Único de Saúde. **Saúde debate**, v. 12, n.4, 2015.

VENTURA, N. A.; GOMES, A; ALENCAR, R. M. de; ARAÚJO, I. S.; PINHEIRO, W.

R. A Estratégia de Saúde da Família e o diálogo sobre a Intersetorialidade. **Id on Line Rev.Mult. Psic**, v.18, n.6, 2019.