

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM COMO GESTORES EM UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR

PERFORMANCE OF NURSING PROFESSIONALS AS MANAGERS IN FAMILY HEALTH UNITS

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Alessandra Carla Ceolin, UFRPE, Brasil, alessandra.ceolin@ufrpe.br

Joyce Fernanda Ferreira da Silva, UFRPE, Brasil, joycefernanda18@outlook.com

Millena de Carvalho da Cunha, UFRPE, Brasil, millenacarvalho97@gmail.com

Rafaela Rodrigues Lins, UFRPE, Brasil, rafaela.lins@ufrpe.br

Dayse Myrthes Valença da Silva Almeida, UFRPE, Brasil, daysefisio.dm@gmail.com

Resumo

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um programa de saúde existente no Brasil, disponível para todos os cidadãos. Esse programa é movimentado por meio da seguridade social, pois quando a população paga seus impostos, parte deles são revertidos para a saúde. Uma das criações do SUS foi a Unidade de Saúde Familiar (USF) para prestar atendimentos primários aos pacientes de determinada localidade, sendo que cada USF criada é gerenciada por um profissional de enfermagem. O enfermeiro tem como funções, liderar, planejar, coordenar e executar atividades administrativas e de saúde, para que assim os cidadãos estejam satisfeitos com os serviços prestados, mas para isso, o enfermeiro conta com ajuda do Agente Comunitário de Saúde (ACS). Esse artigo tem como objetivo analisar a função do enfermeiro como gestor nas USFs. Para isso, investigou-se na literatura especializada artigos que tivessem ligação com o objetivo de pesquisa a fim de realizar uma análise de dados mais precisa. Foram selecionados 18 artigos, publicados no período de 2005 a 2019. Os principais resultados apontam que os enfermeiros se sentem sobrecarregados devido ao trabalho assistencial e gerencial que precisa ser executado diariamente, com uma infraestrutura muitas vezes inadequada, falta de materiais, falta de capacitação, dentre outros. No entanto, eles apontam que a satisfação dos pacientes é sua principal motivação para continuidade do seu trabalho.

Palavras-chave: atuação do enfermeiro; atendimento; saúde familiar; gestão; serviços de saúde.

Abstract

The Unified Health System (SUS) is an existing health program in Brazil, available to all citizens. This program is operated through social security, because when the population pays its taxes, part of it goes to health. One of the SUS's creations was the Family Health Unit (USF) to provide primary care to patients in each location, with each USF created being managed by a nursing professional. The nurse's role in a USF is to lead, plan, coordinate and perform administrative and health activities so that citizens are satisfied with the service provided, but for this, the nurse counts on the help of the Community Health Agent (CHA). This article aims to analyze the nurse's role as a manager in the USFs. For this purpose, articles in the specialized literature that were linked to the research objective were investigated to perform a more accurate data analysis. Eighteen articles were selected, published in the period from 2005 to 2019. The main results indicate that nurses feel overwhelmed due to the care and management work that needs to be performed daily, with an often inadequate infrastructure, lack of materials, lack of training, among others. However, they point out that patient satisfaction is their main motivation for continuing their work.

Keywords: nurse's performance; attendance; family health; management; health services.

1. INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF-88), quando foram estabelecidos os princípios e diretrizes para a reforma do Sistema de Saúde no Brasil, sendo o SUS um modelo que visa a descentralização do sistema de saúde. Esse sistema possui divisões tanto administrativas quanto assistenciais para que dessa forma possa ser administrado de maneira equivalente para que todos sejam beneficiados.

Conforme Figueiredo (2010, p. 56), “a Unidade de Saúde da Família (USF) está inserida na atenção primária à saúde. Suas equipes devem realizar o diagnóstico de saúde do território adscrito, identificando o perfil epidemiológico e sociodemográfico das famílias”. Ademais, a USF é o antigo Posto de Saúde, dessa vez reformulado, onde pode atender as necessidades básicas da população de maneira mais eficiente (Ministério da Saúde, 2000).

Para a realização das atividades na Unidade de Saúde Familiar (USF) é necessário à presença de um profissional que seja responsável pelo gerenciamento da unidade (Aguiar, 2013). Segundo Aguiar (2013), o enfermeiro é o profissional que apresenta atitudes, conhecimento e habilidades que podem dispersar os trabalhos a serem realizados pela equipe referente as condições das redes de serviços. De acordo com a sua contextualização histórica e sua formação acadêmica, ele é considerado o mais apto e capacitado para realização do serviço. O enfermeiro atua como profissional de saúde e gestor, por diversas vezes, colocando em prática o que lhe foi apresentado na teoria.

A atividade de gerenciamento exercida pelo enfermeiro é considerada de suma importância para o processo de organização dos serviços e consolidação das políticas públicas de saúde. “Dentre os vários processos de trabalho do enfermeiro, os de maior evidência são os de cuidar e gerenciar” (Silva, Sales, & Filgueiras, 2014, p.17). Contribuindo com as afirmações anteriores, Almeida (2014, p. 18) acrescenta que “o trabalho do enfermeiro nos serviços de saúde tem base no processo de cuidar e de administrar, sendo este último o predominante em sua profissão.”

De acordo com Souza e Soares (2006, p. 621), “ser líder e saber administrar são condições absolutamente necessárias para o eficiente trabalho do profissional de enfermagem, alijado-o da função meramente assistencialista”. Dessa forma, em busca de resultados satisfatórios, o enfermeiro durante a execução do seu trabalho na USF deve exercer os processos de cuidar e gerenciar, enfatizando a predominância das atividades de gerência. Portanto, para tal função, o enfermeiro gerente necessita adquirir conhecimentos, atitudes e habilidades que sejam voltadas às áreas gerenciais, tal como aplicar instrumentos em seu trabalho administrativo, como o planejamento, coordenação, organização, controle, monitoramento e avaliação.

Desse modo, é notória a evidência que a enfermagem adquire, com maior relevância na atuação dos sistemas de saúde, sendo apreciada pela sua atuação profissional e sua contribuição na implantação e na manutenção da política de saúde e, conseqüentemente, em gestão de sistema de saúde. Destarte, torna-se instigante compreender e analisar a importância do profissional de enfermagem, relacionado ao seu desempenho administrativo, uma vez que um melhor desempenho nas USF's também pode ser medido pela atuação de seu gestor.

Diante do exposto, esse estudo objetiva analisar a inserção e atuação do enfermeiro como gestor de USF's, observando a atuação deles em suas funções como gestores dos serviços de saúde, com intenção de evidenciar o seu perfil e dar ênfase às atividades administrativas que são exercidas por esse profissional a fim de obter os resultados esperados. Para tal finalidade, foram analisados 1.634 artigos nas plataformas do Scielo, Periódicos CAPES, Biblioteca Virtual em Saúde, REUSFM e LILACS, resultando em 18 artigos que possuem finalidade com objetivo do estudo, sendo realizado no período de setembro à novembro de 2019.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Sistema Único de Saúde (SUS)

O O Sistema Único de Saúde (SUS) é garantido pela Constituição Federal de 1988 (CF-88). Segundo a CF-88, especificamente o Art. 196 e 197,

a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação. (...) São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao poder público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado (Brasil, 1988).

Os artigos outrora citados abordam que a saúde é direito de todos e dever do Estado, cabendo ao poder público a fiscalização para que o SUS seja direcionado e executado de maneira positiva.

Segundo o Art. 195. da CF-88, referente à seguridade social em que retrata os meios em que são obtidos recursos, e sobre sua destinação à saúde:

a seguridade social será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e das seguintes contribuições sociais:

I - do empregador, da empresa e da entidade a ela equiparada na forma da lei, incidentes sobre: (Nova redação dada pela EC 20/98)

a) a folha de salários e demais rendimentos do trabalho pagos ou creditados, a qualquer título, à pessoa física que lhe preste serviço, mesmo sem vínculo empregatício;

b) a receita ou o faturamento;

c) o lucro;

II - do trabalhador e dos demais segurados da previdência social, não incidindo contribuição sobre aposentadoria e pensão concedidas pelo regime geral de previdência social de que trata o art. 201; (Nova redação dada pela EC 20/98)

III - sobre a receita de concursos de prognósticos;

IV - do importador de bens ou serviços do exterior, ou de quem a lei a ele equiparar. (Redação dada ao inciso IV pela EC 42/03) (Brasil, 1988).

A seguridade social está relacionada à saúde, previdência e assistência social. Dessa forma, quando os cidadãos pagam seus impostos, estão gerando tributos que serão destinados para esse fim. Sendo assim, os cidadãos exercem seus deveres esperando que seus direitos sejam cumpridos pelo Estado como previsto em lei.

Para o Ministério da Saúde (MS), a USF caracteriza-se como o antigo Posto ou Centro de Saúde reestruturado, trabalhando dentro de uma nova lógica, que lhe atribui maior capacidade de resposta às necessidades básicas de saúde da população de sua área de abrangência (Ministério da Saúde, 2000).

O MS revela que as USF's devem se caracterizar como porta de entrada dos usuários para os serviços de saúde (Ministério da Saúde, 2000). Não devem servir apenas para a triagem e encaminhamento dos clientes, mas sim desenvolver atividades de assistência que atendam aos

problemas mais comuns da população, onde funcionaria como um “funil”, dando conta de aproximadamente 85% da demanda exigida pela clientela usuária.

Ainda, conforme o MS, é recomendável que a equipe de uma USF seja composta, no mínimo, por um médico de família ou generalista, enfermeiro, auxiliar de enfermagem e Agentes Comunitários de Saúde (ACS). Outros profissionais de saúde poderão ser incorporados a estas unidades básicas, de acordo com as demandas e características da organização dos serviços de saúde local, devendo estar identificados com uma proposta de trabalho que exige criatividade e iniciativa para trabalhos comunitários e em grupo (Ministério da Saúde, 1997). Para melhor compreensão do tema, faz-se necessário entender o papel e atuação do Enfermeiro, o qual gerencia uma USF.

2.2. Atuação do Enfermeiro

De acordo com Lourenço e Trevisan (2002), a enfermagem surgiu internacionalmente com classes divididas em: Nurses, prestadoras dos cuidados, e Ladies-Nurses, estas com papéis de supervisoras, educadoras e capacitadoras da equipe. Lourenço e Trevisan (2002) e Marquis e Huston (2005) também afirmam que no Brasil o órgão regulamentador da profissão normatiza as categorias de enfermeiros, técnicos e auxiliar de enfermagem, sendo uma das responsabilidades do primeiro membro é a liderança.

O enfermeiro é um profissional da área de saúde, no qual a ele compete inúmeras atribuições, dentre essas está a de: supervisionar, treinar, gerenciar e controlar sua equipe no decorrer das atividades de cunho gerencial. Essas atribuições estão garantidas pelo Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987, e pela Lei nº 7.498 de 25 de junho de 1986, onde é descrito aos profissionais de enfermagem suas competências.

Segundo Lacerda (1996, p. 29), a enfermagem é “uma profissão com história, valores e princípios, tendo começo, meio e fim. É cuidar-cuidado.” O enfermeiro desenvolve a maior parte das atividades administrativas na USF portanto, necessita estar capacitado para desenvolver sua função de maneira adequada e humana buscando valorizar a clientela, respeitando seus valores e princípios.

A atividade gerencial, no entendimento de Mishima (1995, p. 18), é “extremamente dinâmica, dialética, na qual as dimensões técnica, política e comunicativa estão em permanente articulação exigindo constante reflexões, tomada de decisões por parte do agente executor da mesma”. Assim, compreende-se que o enfermeiro deve estar comprometido com o seu trabalho buscando melhorias e inovações que harmonizem o dia a dia com seus colegas e clientela na qual convive.

O profissional de enfermagem, ao desempenhar sua função administrativa na prestação de serviço na USF, garante aos pacientes condições e qualidade de vida. “Além do dimensionamento de pessoas, outro aspecto que deve ser avaliado é a forma como as atividades são organizadas e o uso de recursos para alcançar os melhores resultados” (Feldman, Ruthes, & Cunha, 2008, p. 240).

Para Campos (2004, p. 57), “o tipo de gestão desenvolvido em uma unidade de saúde é um meio para consolidar um determinado processo de produção de ações ou para transformá-lo”. Sendo assim, o enfermeiro utiliza-se de reuniões e atividades que proporcionem a comunidade informações sobre a prevenção, o cuidado e tratamento que devem ser feitos a partir de doenças e epidemias decorrentes do período e da comunidade.

Os profissionais que formam a equipe da USF desempenham papéis importantes diante da comunidade. Segundo Merhy (1997, p. 72), trata-se de uma “tarefa coletiva do conjunto de trabalhadores de saúde, no sentido de modificar o cotidiano do seu modo de operar no interior dos serviços de saúde (...)”. O trabalho dos enfermeiros como administradores do serviço de

saúde possibilita que a enfermagem possua novos campos de atuação, assumindo posições de liderança e dando assistência à saúde do país.

O enfermeiro e o Agente Comunitário de Saúde (ACS) têm funções distintas. O enfermeiro ocupa o cargo gerencial e administrativo e o ACS é responsável por todo o acompanhamento externo, ou seja, nas residências que pertencem à comunidade. As autoras Silva e Dalmaso (2002, p.79) afirmam que o ACS é “como um trabalhador incumbido de desenvolver ações relacionadas ao controle de peso de criança, a orientação a grupos específicos de patologias, a distribuição de medicamentos entre outras”.

De acordo com Felli e Peduzzi (2005),

estas especificações ocorrem através da coordenação e determinações que este profissional utiliza como métodos de trabalho para tomadas de decisão, que consiste em decidir ou escolher entre uma ou mais alternativas ou opções, com vistas a alcançar um resultado positivo no gerenciamento do trabalho, além de ser dos subsídios básicos para a atuação como líder. (Felli & Peduzzi, 2005, p. 2).

Diante do exposto, considera-se que no ambiente de trabalho, os enfermeiros encontram alguns desafios no processo administrativo, muitas vezes os subsídios designados não são suficientes para alcançar a meta proposta.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O Este estudo possui enfoque exploratório-descritivo e bibliográfico. Tendo em vista o objetivo formulado para o seu desenvolvimento, buscou-se em bases de dados especializadas artigos científicos que auxiliassem compreensão acerca do papel do enfermeiro como gestor e as dificuldades encontradas para exercer sua função gerencial.

Dessa forma, o estudo foi elaborado a partir de uma revisão da literatura nas bases de dados Periódico CAPES, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Revista de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria (REUSFM) e LILACS. As palavras-chave utilizadas como critérios de inserção na pesquisa foram: a) gerenciamento, b) enfermeiro e, c) unidades de saúde.

Para a coleta de dados, a partir de uma seleção inicial, serviram como critérios de exclusão: a) artigos publicados antes de 2005 e, b) artigos que apesar de atender aos critérios de inserção, não continham informações que atendessem ao objetivo proposto pelo estudo. A exclusão dos artigos antes de 2005 deve-se ao fato de buscar artigos mais recentes, pois os anteriores ao ano estabelecido não possuíam temáticas que auxiliassem a pesquisa.

Contemplando-se todas as bases de dados investigadas, foram encontrados 1.634 artigos que incluíam as palavras-chave. Após uma primeira seleção por meio da leitura e análise dos títulos dos artigos, verificou-se que alguns dos artigos se repetiram nas diferentes bases investigadas e outros, apesar de ter as palavras-chave, não tratavam do tema, portanto, não preenchiam os critérios deste estudo.

Após essa primeira análise, foram selecionados 59 artigos para a leitura do resumo e excluídos os que não diziam respeito ao propósito deste estudo, sendo a maior quantidade de exclusões ter sido efetuada por não abordarem o gerenciamento em unidades básicas de saúde. Também foram excluídos a duplicação de artigos que estavam presentes em mais de uma base, permanecendo apenas um para análise. Após essa segunda etapa de leitura dos resumos, foram selecionados 18 artigos que preenchiam os critérios propostos para leitura e análise na íntegra, conforme quadro 1.

BASE DE DADOS INVESTIGADAS	ENCONTRADOS	1ª ETAPA – ANÁLISE DO TEMA	2ª ETAPA – SELEÇÃO PÓS LEITURA DO ARTIGO
Periódicos CAPES	360 artigos	7 artigos	3 artigos
Biblioteca Virtual em Saúde	220 artigos	14 artigos	8 artigos
Scielo	1030 artigos	32 artigos	4 artigos
REUSFM	1 artigo	1 artigo	1 artigo
LILACS	23 artigos	5 artigos	2 artigos
TOTAL	1.634 artigos	59 artigos	18 artigos

Quadro 1 – Artigos selecionados por base de dados.

Fonte: elaborado pelos autores a partir da pesquisa nas bases de dados.

Dessa forma, 18 artigos foram analisados na íntegra, uma vez que fazem referência direta à temática estudada, ou seja, são artigos que abordaram especificamente sobre o conteúdo da função gerencial do enfermeiro, da importância e dificuldades encontradas do trabalho do enfermeiro.

Os resultados apresentados no próximo tópico foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. Berelson (1984), citado por Campos (2004), foi um dos primeiros a sintetizar a análise de conteúdo como técnica de estudo, na década de 40 e para este autor esta técnica possui uma definição fortemente baseada no modelo cartesiano de pesquisa. Para Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens na intenção de obter indicadores, sendo eles quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Na perspectiva da análise do conteúdo é possível se obter categorias que, segundo Bardin (2011), são vistas como rubricas ou classes que agrupam determinados elementos reunindo características comuns com o intuito de organizar e facilitar a compreensão para realizar a análise de conteúdo.

4. RESULTADOS

Os resultados encontrados são apresentados em quadros a fim de facilitar o entendimento e a categorização dos artigos. O quadro 2 apresenta uma visão geral do artigo, incluindo o título, o delineamento do estudo, a quantidade de entrevistados e uma síntese geral de cada artigo a fim de explanar do que se trata cada um e a forma que está relacionado ao presente artigo, demonstrando, assim, a atuação do enfermeiro como gestor.

TÍTULO	DELINEAMENTO DO ESTUDO	ENTREVISTADOS	SÍNTESE DO ARTIGO
A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde	Estudo descritivo, com abordagem qualitativa.	7 gerentes enfermeiros.	Enfermeiros gerentes atribuí à clientela, o objeto do seu processo trabalho gerencial. Verifica-se que o produto final do processo de trabalho indica a satisfação da clientela e qualidade no atendimento, como resultado idealmente pensado, para realização da sua efetiva prática gerencial.
Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe	Trata-se de um estudo descritivo-exploratório.	72 participantes.	Percebe-se que qualificara a atitude de saber resolver problemas é de muita ou extrema importância para o enfermeiro no PSF. A maioria dos profissionais entenderam que a atitude de ter clara a sua atuação, é de muita e extrema importância para a prática profissional do enfermeiro. Observa-se assim, que grande

Saúde da Família			parte dos profissionais informantes afirmaram ser de muita e extrema importância o raciocínio lógico.
Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional	Estudo descritivo de abordagem quantitativa.	94 enfermeiros	Utilizam a Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia de Saúde da Família (AMQ/ESF) e do Plano Nacional de Atenção Básica (PAB) para obter melhor assistência e gerência das unidades.
Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde	Pesquisa de abordagem qualitativa.	10 enfermeiros, selecionados por ocuparem cargos de gerentes.	As principais dificuldades foram, falta de capacitação de alguns profissionais para o trabalho, falta de recursos financeiros, material e equipamentos para o exercício das atividades.
O enfermeiro no gerenciamento da educação em saúde da estratégia saúde da família	Estudo exploratório, de abordagem qualitativa.	8 enfermeiros	O papel do enfermeiro no PSF é o de gerente e educador, trabalhando para a mudança de comportamento da comunidade, no sentido de melhorar sua qualidade de vida.
Processo de trabalho e prática gerencial no Programa Saúde da Família	Levantamento bibliográfico em bases de dados.	15 participantes	Há uma singularidade na prática gerencial e o gerente/enfermeiro utiliza recursos materiais e não-materiais para exercícios da gerência. Os gerentes enfermeiros abordam gerência em seus aspectos burocráticos e tradicionais; como instrumento potente para mudanças na saúde; evidenciaram perfil gerencial quanto a competências e necessidade do desenvolvimento de outras habilidades.
A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e Possibilidades	Trata-se de uma pesquisa qualitativa, fundamentada na dialética materialista.	15 profissionais, mas apenas 2 são enfermeiros.	Atividades burocráticas; dificuldade em articular a função gerencial e assistencial, às competências do enfermeiro na gerência detém a função de delegação de tarefas aos elementos da equipe.
Atividades gerenciais do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família	Estudo qualitativo.	5 enfermeiros	Os enfermeiros descreveram as seguintes ações gerenciais: coordenação de equipe, reuniões com equipe, realizar educação continuada para profissionais técnicos e ACS, inclusive promover estas atividades para si e para os médicos, através da busca de capacitações, preenchimento de relatórios, gerenciamento da USF, planejamento de atividades, organização e administração de materiais, coordenação/gerência da USF, supervisão dos ACS, responsabilidade técnica perante o COREN.
Conceções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa	Revisão bibliográfica integrativa proposta por Ganong.	13 estudos analisados na perspectiva hermenêutico-dialética.	Falta de articulação e de planejamento nos serviços. O enfermeiro se configura como peça-chave das relações de trabalho. Os enfermeiros possuem funções de organização da infraestrutura, planejamento do serviço e técnico-administrativo.

Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família	Pesquisa descritiva	4 enfermeiros	O enfermeiro exerce funções administrativas e mobiliza competências gerais e específicas para a realização das suas atividades. Estas competências se inter-relacionam com as funções administrativas e são desenvolvidas em conjunto. Entre as funções administrativas verificou-se um equilíbrio entre coordenação e controle como as mais citadas, seguida do planejamento e direção.
Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família	Pesquisa descritiva de caráter qualitativo	4 enfermeiros	Para o desenvolvimento do processo de trabalho segundo a dimensão administrar, o enfermeiro do cenário deste estudo desenvolve competências específicas que compreendem o processo de tomada de decisão, a comunicação, a liderança e a educação permanente.
Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas	Estudo qualitativo, baseada na revisão não sistemática de literatura.	7 artigos	Enfermagem extremamente ligada às atividades gerenciais foi possível observar que a educação em saúde desenvolvida por enfermeiros é deficiente, verificou-se que a autonomia conquistada pelos profissionais foi efetiva, porém acarretou superposição de algumas atribuições.
Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família	Trata-se de pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa pautada na fenomenologia sociológica de Alfred Schütz.	11 enfermeiras.	Indícios de insatisfação e sobrecarga de atividades. A dificuldade do processo gerencial está ligada à estrutura física inadequada, falta de recursos materiais, falta de logística, indisponibilidade de equipamentos tecnológicos, como computadores.
Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil	Estudo qualitativo.	33 enfermeiros gerentes	A gerência se constitui numa ação interprofissional, interdisciplinar e intersetorial. O enfermeiro assume o papel de controlar e regulamentar o trabalho dos demais na unidade de saúde.
Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde	Foi realizada uma revisão integrativa com dados coletados na Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, no <i>Scientific Electronic Library Online</i> e na Base de Dados de Enfermagem.	A pesquisa foi composta de 9 artigos.	O gerenciamento está embasado, na supervisão da equipe, promover a integração e o bom relacionamento com as equipes, o gerenciamento de informações e de pessoas, seguido da negociação e do trabalho em equipe, além das funções administrativas e de coordenação. As principais dificuldades para o trabalho gerencial envolvem: composição incompleta das equipes de PSF falta de recursos financeiros, material e equipamentos para execução das atividades rotineiras.
Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos	Estudo descritivo, transversal, com dados colhidos pelo questionário de Avaliação da Qualidade de	157 gerentes de unidades básicas.	O estudo recoloca a importância da gestão do trabalho e a necessidade de (re) investir na formação e valorização do gerenciamento local como estratégia para efetivar uma atenção primária à saúde capaz de promover a saúde como direito e condição de cidadania.

moldes de Alma-Ata	Serviços da Atenção Básica (QualiAB).		
Competências gerenciais dos enfermeiros das equipes de saúde da família de Várzea da Palma	Estudo descritivo exploratório.	10 enfermeiros	A avaliação, o diagnóstico, a comunicação e a programação e planejamento são desenvolvidas pela maioria das gerentes. Necessidade de avaliações e mudanças na prática gerencial, visando colocar em prática os princípios do SUS de forma a obter a qualidade da assistência.
Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Estudo qualitativo, descritivo.	9 enfermeiros	Dentre as funções do enfermeiro relacionado à Gestão de Recursos Humanos foram: a reunião em equipe; a delegação de atividades; o trabalho em equipe; o planejamento; a coordenação; a educação permanente e a supervisão. Os enfermeiros demonstraram diversas fragilidades na gestão de recursos humanos na Atenção Primária à Saúde, o que ressalta a necessidade urgente de maior qualificação dos mesmos para as práticas gerenciais.

Quadro 2 – Síntese dos Artigos selecionados sobre atuação do enfermeiro como gestor.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar o quadro 2, quanto ao delineamento do estudo, verifica-se que, dentre os 18 artigos, 10 dos artigos são estudos exploratórios e descritivos, que usaram como técnica de coleta de dados a entrevista com enfermeiros com intenção de levantar informações para elaboração dos resultados da pesquisa, sendo um deles de caráter transversal, com dados colhidos pelo questionário de Avaliação da Qualidade de Serviços da Atenção Básica (QualiAB), que foram aplicados a 157 enfermeiros gerentes de unidades básicas. Além disso, dez deles são estudos qualitativos, ressaltando que um foi feito com base na fenomenologia sociológica Alfred Schut, sendo que, um deles possui caráter de revisão sistemática de literatura e outro se trata de uma pesquisa fundamentada na dialética materialista. Apenas um dos dezoito possui caráter quantitativo. Há também uma revisão bibliográfica integrativa proposta por Ganong e um levantamento bibliográfico em bases de dados, e dois tem como delineamento de estudo o método descritivo e exploratório.

Quando da análise dos objetivos constantes na síntese dos artigos do quadro 2, pode-se verificar que os artigos analisados se dividem em 3 categorias distintas. Os resultados encontrados para esta categorização estão dispostos no quadro 3, sendo: I. A importância do gerenciamento; II. Competências do gerenciamento; e III. Dificuldades do gerenciamento.

CATEGORIA	ANO DE PUBLICAÇÃO	ARTIGO	AUTORES
I. A importância do gerenciamento	2005	A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde.	Passos & Ciosak.
	2007	Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família.	Benito & Becker.
	2009	Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional.	Rocha, Munari, Bezerra, & Melo.
	2010	Processo de trabalho e prática gerencial no Programa Saúde da Família.	Vidal, Boery, Nery, & Rodrigues.
	2018	Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata.	Nunes et al.

II. Competências do gerenciamento	2010	O enfermeiro no gerenciamento da educação em saúde da estratégia saúde da família.	Cortez et al.
	2011	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e Possibilidades.	Jonas, Rodrigues, & Resck.
	2011	Atividades gerenciais do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família	Brondani Junior, Heck, & Ceolin.
	2013	Conceções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa.	Peres, Freitas, Calixto, Riera, & Quilles.
	2013	Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família	De Paula, Peres, Bernadino, Eduardo, & Macagi.
	2014	Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família	De Paula et al.
	2016	Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil.	Nunes, Carvalho, Nicoletto, & Cordon Junior.
	2017	Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde.	Madureira, Santos, Santos, & Batalha.
	2010	Competências gerenciais dos enfermeiros das equipes de saúde da família de Várzea da Palma	Myrrha.
	2019	Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Coutinho, Medeiros, Andrade, & Ribeiro.
III - Dificuldades do gerenciamento	2010	Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde.	Fernandes et al.
	2011	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e Possibilidades.	Jonas et al.
	2013	Conceções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa.	Peres et al.
	2015	Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas.	Moreno, Ferraz, Rodrigues, & Lopes.
	2015	Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família.	Gomes, Barbosa, Silva, Lopes, & Leite.
	2017	Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde.	Madureira et al.
	2019	Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Coutinho et al.

Quadro 3 – Categorização dos artigos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar os 5 (cinco) artigos que compõem a categoria I sobre a importância do gerenciamento (Passos & Ciosak, 2005; Benito & Becker, 2007; Rocha et al., 2009; Vidal et al., 2010; Nunes et al., 2018), verifica-se que: o objeto do trabalho gerencial dos enfermeiros é atribuído a satisfação da clientela (Passos & Ciosak, 2005); para a realização da efetiva prática gerencial, a fim de alcançar o objetivo final, ou seja, a satisfação da clientela é realizada antecipadamente um planejamento rigoroso (Benito & Becker, 2007); o gerente/enfermeiro utiliza recursos materiais e não materiais para desempenho de sua função, além de exercê-la

através de aspectos burocráticos e tradicionais (Vidal et al., 2010); os enfermeiros têm como programa para acompanhamento a Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia de Saúde da Família (AMQ/ESF) e o Plano Nacional de Atenção Básica (PAB), os quais têm a finalidade de analisar os dados e obter melhor assistência e gerência através deles (Rocha et al., 2009); e, para promover a saúde como direito e condição de cidadania foi visto que há uma necessidade de (re) investir na formação e valorização do gerente (Nunes et al., 2018).

Em relação aos 10 (dez) artigos referentes à categoria II que se trata das competências do gerenciamento (Cortez et al., 2010; Jonas et al., 2011; Brondani Júnior et al., 2011; Peres et al., 2013; De Paula et al., 2013; De Paula et al., 2014; Nunes et al., 2016; Madureira et al., 2017; Myrrha, 2018; Coutinho et al., 2019), verifica-se que: os enfermeiros possuem atividades gerenciais e assistenciais que são desenvolvidas em conjunto. Entre as funções administrativas estão: coordenação, controle, planejamento e direção (De Paula et al., 2013); o enfermeiro desenvolve competências específicas que auxiliam para as tomadas de decisões, a comunicação, a liderança e a educação permanente para suplementar o processo de trabalho (De Paula et al., 2014); os enfermeiros/ gestores promovem atividades de liderança, reuniões, educação continuada para técnicos e ACS, administração de materiais, planejamento de atividades e organização (Brondani Júnior et al., 2011); os gerentes desenvolvem a avaliação, o planejamento e o diagnóstico de suas atividades (Myrrha, 2018); o papel do enfermeiro é o de gerente e educador (Cortez et al., 2010); os serviços a serem prestados pelo gerente se dá através da supervisão da equipe, promover integração e a socialização com as equipes, além de delegar as atividades administrativas e de coordenação (Madureira et al., 2017); a função do gerente é delegar as tarefas aos indivíduos da equipe (Jonas et al., 2011); a organização da infraestrutura, planejamento do serviço e técnico-administrativo são funções dos enfermeiros (Peres et al., 2013); e, dentre as funções do enfermeiro/gerente estão a reunião em equipe; a delegação de atividades; o trabalho em equipe; o planejamento; a coordenação; a educação permanente e a supervisão (Coutinho et al., 2019).

Verifica-se também que 7 (sete) artigos pertencem a categoria III que reflete as dificuldades do gerenciamento (Fernandes et al., 2010; Jonas et al., 2011; Peres et al., 2013; Moreno et al., 2015; Gomes et al., 2015; Madureira et al., 2017; Coutinho et al., 2019). Nestes artigos disserta-se que: as dificuldades apresentadas foram de falta de capacitação de profissionais, de recursos financeiros, de material e equipamento para a realização das atividades (Fernandes et al., 2010); dificuldades em realizar atividades burocráticas e em articular a função gerencial com a assistencial (Jonas et al., 2011); escassez de articulação e de planejamento nos serviços, para desempenho das atividades dos enfermeiros (Peres et al., 2013); apresenta dificuldade na educação em saúde pelos enfermeiros, mas por outro lado a autonomia do enfermeiro sobrecarregou o desempenho de suas funções (Moreno et al., 2015); a falta de recursos materiais, de logística, indisponibilidade de equipamentos tecnológicos dificultam o processo de gerenciamento (Gomes et al., 2015); as principais dificuldades para exercer o trabalho gerencial abrangem a composição incompleta das equipes, falta de recursos financeiros e equipamentos para execução das atividades (Madureira et al., 2017); e, dentre as diversas fragilidades na gestão a principal é a falta de qualificação dos mesmos para as práticas gerenciais (Coutinho et al., 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela compreensão das atividades desempenhadas pelos gerentes das Unidades de Saúde da Família mostrou que, de um lado estão as atividades gerenciais desenvolvidas pelo enfermeiro, mas que existem fatores que tornam o trabalho de difícil manuseio, isso em relação às dificuldades citadas anteriormente como a de relacionar a função assistencial e gerencial, além dos recursos financeiros serem mínimos para a demanda que por fim acabam repercutindo

na qualidade e na eficiência prestada ao cliente. Esta compreensão permitiu analisar a importância, as competências e dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro para exercer sua função gerencial.

A construção do conhecimento acerca da prática gerencial de enfermagem no âmbito da USF é imprescindível no sentido de tomar decisões e inovar nas atividades desenvolvidas com a equipe e a comunidade. Soma-se a isso a necessidade de identificar as deficiências no processo de trabalho a fim de prestar um atendimento qualificado e resolutivo à população. Como visto em um dos artigos analisados, algumas USF's utilizam a Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia de Saúde da Família (AMQ/ESF) e do Plano Nacional de Atenção Básica (PAB) para obter melhor assistência e gerência das unidades, para que assim busque de forma efetiva realizar todo o processo de trabalho assistencial, gerencial e educacional.

O presente estudo buscou contribuir com informações sobre a atuação dos profissionais de enfermagem como gestores, como questões relacionadas às dificuldades para exercer a função, vivenciadas na falta de uma estrutura mais delineada para que o enfermeiro consiga desempenhar suas atividades de forma mais positiva. Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de novos estudos que busquem desvelar de forma mais detalhada a atuação do enfermeiro como gestor de USF, de modo que se favoreça a tomada de decisões e a inovação nas atividades desenvolvidas com a equipe e a comunidade.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, C. (2013). *Atuação do Enfermeiro de Atenção Básica no Âmbito da Articulação da Prática Interprofissional* (dissertação de mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Almeida, J. de. (2014). Habilidades e Competências do Enfermeiro no Gerenciamento dos Serviços na Atenção Primária à Saúde (monografia de graduação). Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.
- Bardin, Laurence. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 229 p.
- Benito, G. A. V., & Becker, L. C. (2007). Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 60(3), 312-316. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-71672007000300012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.
- Berelson, B. Content analysis in communication research. New York: Hafner; 1984.
- Brasil. (1988). Constituição de 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal.
- Brondani Junior, D. A., Heck, R. M., & Ceolin, T. (2011). Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. *Revista de Enfermagem da UFSM*, 1(1), 41-50, 2011. Recuperado de: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/1841>.
- Campos, G. J. C. (2004). Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(5), 611-614. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>.
- Cortez, E. A. V., Cavalcanti, G. C., Assis, M. M., Almeida, V. C., Chagas, F. da S., & Tórnio, R. A. (2010). O enfermeiro no gerenciamento da educação em saúde da estratégia saúde da família. *Revista de Enfermagem UFPE*, 4(2), 596-604. Recuperado de: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online>.
- Coutinho, A. F., Medeiros, H. A. de, Andrade, L. D. F. de, & Ribeiro, L. C. S. (2019). Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família. *Revista de Enfermagem UFPE*, 13(1), 137-147. Recuperado de: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1006129>.
- De Paula, M., Peres, A. M., Bernadino, E., Eduardo, E. A., & Macagi, S. T. S. (2013). Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, 14(5), 980-987. Recuperado de: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/3633>.
- De Paula, M., Peres, A. M., Bernadino, E., Eduardo, E. A., Sade, P. M. C., & Larocca, L. M. (2014). Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família. *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, 18(2), 463-470. Recuperado de: <http://reme.org.br/artigo/detalhes/939>.

- Feldman, L. B., Ruthes, R. M., & Cunha, I. C. K. O. (2008). Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 61(2). Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2/a15v61n2.pdf>.
- Felli, V. E. A., & Peduzzi, M. (2005). *O trabalho gerencial em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara, Rovgan.
- Fernandes, C. M., Barros, S. A., Silva, S. M. L., Nóbrega, B. F. M., Silva, F. R. M., & Torres, M. A. R. (2010). Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 63(1), 11-15. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100002.
- Figueiredo, E. N. (2010). Estratégia Saúde da Família e Núcleo de Apoio à Saúde da Família: Diretrizes e Fundamentos. Recuperado em: http://www.unasus.unifesp.br/biblioteca_virtual/esf/1/modulo_politico_gestor/Unidade_5.pdf.
- Gomes, X. M. L., Barbosa, A. L. T., Silva, O. S. C., Lopes, R. J., & Leite, S. T. M. (2015). Prática Gerencial do Enfermeiro na Estratégia Saúde da Família. *Trabalho, educação e saúde*, 13(3), 695-707. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-77462015000300695&script=sci_abstract&tlng=pt.
- Jonas, L. T., Rodrigues, H. C., & Resck, Z. M. R. (2011). A função gerencial do enfermeiro na Estratégia saúde da Família: limites e possibilidades. *Revista de APS*, 14(1), 28-38. Recuperado de: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=593763&indexSearch=ID>.
- Lacerda, M. R. (1996). O cuidado transpessoal de enfermagem no contexto domiciliar (dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Lourenço, M. R., & Trevisan, M. A. (2002). Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. *Acta Paulista de Enfermagem*, 15(1), 48-52, 2002. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691998000100011.
- Madureira, G. de C., Santos, M. F. dos, Santos, D. S. S. dos, & Batalha, E. M. S. da S. (2016). Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. *Revista Baiana de Saúde Pública*, 40(4), 848-861. Recuperado de: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-876016>.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2005). *Administração e liderança em Enfermagem*. (4. Ed). Porto Alegre: Artmed.
- Merhy E. E. (1997). Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In: Merhy EE & Onocko R (Orgs). *Agir em saúde: um desafio para o público*. São Paulo: HUCITEC; Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Ministério da Saúde. (1997). *Saúde da Família: uma estratégia para a reorientação do modelo assistencial*. Brasília: Ministério da Saúde.
- Ministério da Saúde. (2000). *A implantação da Unidade Básica de saúde da Família*. Brasília: Ministério da Saúde.
- Mishima, S. M. (1995). Constituição do gerenciamento local na rede básica de saúde de Ribeirão Preto (dissertação de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Moreno, C. A., Ferraz, L. R., Rodrigues, T. S., & Lopes, A. O. S. (2015). Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas. *Revista Brasileira de Ciências da Saúde*, 19(3), 233-240. Recuperado de: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rbcs/article/view/23355>.
- Myrrha, V. G. O. (2010). Competências gerenciais dos enfermeiros das equipes de saúde da família de Várzea da Palma (trabalho de conclusão do curso). Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.
- Nunes, E. de F. P. de A., Carvalho, B. G., Nicoletto, S. C. S., & Cordoni Junior, L. (2016). Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil. *Interface (Botucatu)*, 20(58), 573-584. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-32832016000300573&script=sci_abstract&tlng=pt.
- Nunes, L. O., Castanheira, E. R. L., Dias, A., Zarilli, T. F. T., Sanine, R. R., Mendonça, C.S., Monti, J. F. C., Carrapato, J. F. L., Placideli, N., & Nemes, M. I. B. (2018). Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. *Revista Panamericana de Salud Publica*, 42, 1-9. Recuperado de: <https://scielosp.org/pdf/rpsp/2018.v42/e175/pt>. Acesso em: 04 nov. 2019.

- Passos, J. P., & Ciosak, S. I. (2006). A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 40(4), 464-468. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342006000400003&script=sci_abstract&tlng=pt.
- Peres, A. M., Freitas, J. L., Calixto, R. C., Riera, J. R. M., & Quilles, A. S. (2013). Conceções dos enfermeiros sobre planeamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa. *Revista de Enfermagem Referência*, 3(10), 153-160, 2013. Recuperado de: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832013000200018.
- Rocha, B. S., Munari, D. B., Bezerra, A. L. Q., & Melo, L. K. A. (2009). Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional. *Revista Enfermagem UFRJ*, 17(2), 229-233. Recuperado de: <http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a16.pdf>.
- Silva, J. Á., & Dalmaso, A. S. W. (2002). O agente comunitário de saúde e suas atribuições: os desafios para os processos de formação de recursos humanos em saúde. *Interface – comunicação, saúde, educação*, 66(10), 75-96. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v6n10/07.pdf>.
- Silva, E. C., Sales, R. Da R., & Filgueiras, S. R. D. (2014). O Processo de trabalho de Enfermagem, com enfoque no Gerenciamento: uma Revisão Bibliográfica. *Revista Enfermagem Profissional*, 1(2), 413-421.
- Souza F. M., & Soares E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. (2006). *Revista Brasileira de Enfermagem*, 59(5), 620-625. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672006000500005&script=sci_abstract&tlng=pt.
- Timpson, J. (1996). Nursing Theory: everything the artist spits is art? *Journal of Advanced Nursing*, 23, 1030-1036.
- Vidal, L. M., Boery, E. N., Nery, A. A., & Rodrigues, V. P. (2010). Processo de trabalho e prática gerencial no Programa Saúde da Família. *Revista Enfermagem Atual*, 10(60), 14-16. Recuperado de: <https://pesquisa.bvsalud.org/brasil/resource/pt/bde-22516>.