

## **A atuação do enfermeiro como gestor operacional da atenção primária unidade de saúde no Complexo da Maré, no Rio de Janeiro (RJ)**

**The nurse's role as operational manager of the primary health care unit in the Maré Complex, Rio de Janeiro (RJ)**

**El papel del enfermero como gestor operacional de la unidad de atención primaria de salud en el Complejo de Maré, Rio de Janeiro (RJ)**

Recebido: 30/03/2024 | Revisado: 07/04/2024 | Aceitado: 08/04/2024 | Publicado: 12/04/2024

**Robson Jancer do Nascimento Albuquerque**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3260-1202>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: [robson\\_jancer@id.uff.br](mailto:robson_jancer@id.uff.br)

**Patrícia Gonzalez Machado Araújo**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1835-1674>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: [patriciagonzalez@id.uff.br](mailto:patriciagonzalez@id.uff.br)

**Valeska Kely dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8777-8853>

Universidade Federal Fluminense, Brasil

E-mail: [valeskakely@id.uff.br](mailto:valeskakely@id.uff.br)

### **Resumo**

Este estudo exploratório e aplicado, com abordagem qualitativa teve como objetivo identificar as principais dificuldades/desafios enfrentados pelo profissional de enfermagem na gestão operacional da APS no Complexo da Maré, Rio de Janeiro (RJ). Através de entrevistas com enfermeiros de três das sete unidades de saúde da região, identificou-se a necessidade de aprimoramento na comunicação, estabelecimento de metas comuns e capacitação profissional. A violência na região também se destacou como um desafio crítico, exigindo políticas públicas e estratégias específicas para garantir segurança e acesso à saúde. Os resultados evidenciam a necessidade de aprimoramento na gestão da Atenção Primária à Saúde (APS), enfatizando comunicação eficaz, metas comuns, reuniões regulares de equipe e capacitação de profissionais. Ressalta-se também a importância do investimento em infraestrutura, identificado como um aspecto positivo, e inovação para superar desafios na qualidade dos serviços. Reconhece-se que os resultados obtidos são específicos para o Complexo da Maré, podendo não ser totalmente aplicáveis a outras regiões.

**Palavras-chave:** Atenção primária à saúde; Enfermagem; Administração em saúde pública; Complexo da Maré (RJ).

### **Abstract**

This exploratory and applied study, with a qualitative approach, aimed to identify the main difficulties/challenges faced by nursing professionals in the operational management of the Primary Health Care (PHC) in the Maré Complex, Rio de Janeiro (RJ). Through interviews with nurses from three of the seven health units in the region, the need for improvement in communication, establishment of common goals, and professional training was identified. Violence in the area also emerged as a critical challenge, requiring public policies and specific strategies to ensure safety and access to health. The results highlight the need for improvements in the management of Primary Health Care (PHC), emphasizing effective communication, common goals, regular team meetings, and professional training. The importance of investment in infrastructure, identified as a positive aspect, and innovation to overcome challenges in service quality is also emphasized. It is recognized that the results obtained are specific to the Maré Complex and may not be fully applicable to other regions.

**Keywords:** Primary health care; Nursing; Public health administration; Maré Complex (RJ).

### **Resumen**

Este estudio exploratorio y aplicado, con un enfoque cualitativo, tuvo como objetivo identificar las principales dificultades/desafíos enfrentados por los profesionales de enfermería en la gestión operacional de la Atención Primaria de Salud (APS) en el Complejo de Maré, Rio de Janeiro (RJ). A través de entrevistas con enfermeros de tres de las siete unidades de salud de la región, se identificó la necesidad de mejora en la comunicación, establecimiento de objetivos comunes y capacitación profesional. La violencia en la zona también se destacó como un desafío crítico, exigiendo políticas públicas y estrategias específicas para garantizar seguridad y acceso a la salud. Los resultados evidencian la necesidad de mejora en la gestión de la Atención Primaria de Salud (APS), enfatizando la comunicación efectiva,

objetivos comunes, reuniones regulares de equipo y capacitación profesional. También se resalta la importancia de la inversión en infraestructura, identificada como un aspecto positivo, e innovación para superar desafíos en la calidad de los servicios. Se reconoce que los resultados obtenidos son específicos para el Complejo de Maré y podrían no ser totalmente aplicables a otras regiones.

**Palabras clave:** Atención primaria de salud; Enfermería; Administración en salud pública; Complejo de Maré (RJ).

## 1. Introdução

A saúde é reconhecida como um direito fundamental do cidadão e uma obrigação do Estado, conforme estabelecido na Constituição Brasileira de 1988, que assegura "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" (Brasil, 1988). Neste contexto, a Atenção Primária à Saúde (APS) desempenha um papel crucial na promoção da saúde e na prevenção de doenças, especialmente em áreas de alta complexidade social e econômica, como o Complexo da Maré, no Rio de Janeiro (RJ).

O papel do enfermeiro na gestão operacional da APS no Complexo da Maré emerge como uma questão de relevância, evidenciando a necessidade de entender as dificuldades e desafios enfrentados por esses profissionais. A capacidade do enfermeiro de desempenhar funções tanto no atendimento direto ao paciente quanto no controle gerencial de equipes torna-se essencial diante da crescente demanda no Sistema Único de Saúde (SUS) e nas Unidades de Saúde Básica (UBS), como as Clínicas da Família (Barros *et al.*, 2020; Silva, 2020).

A APS no município do Rio de Janeiro, e mais especificamente no Complexo da Maré, enfrentou desafios significativos devido a reorganizações políticas e reduções nos investimentos em saúde, que comprometeram a atuação preventiva nas Clínicas da Família e nos Centros Municipais de Saúde (CMS), impactando tanto usuários quanto profissionais de saúde (Fernandes & Ortega, 2020). A relevância da presente pesquisa reside na necessidade de compreender as dificuldades e desafios enfrentados pelos enfermeiros na gestão operacional da APS, essenciais para a oferta de serviços de saúde primária para a sociedade e para o enriquecimento do debate acadêmico-científico sobre políticas públicas de saúde, com ênfase na gestão municipal.

Diante deste cenário, a presente pesquisa tem como questão norteadora: Quais as dificuldades/desafios enfrentados pelo profissional de enfermagem na gestão operacional da Atenção Primária à Saúde (APS) no Complexo da Maré, Rio de Janeiro (RJ)? O objetivo geral é identificar as principais dificuldades/desafios enfrentados pelo profissional de enfermagem na gestão operacional da APS no Complexo da Maré, Rio de Janeiro (RJ). Para alcançá-lo, estabelecem-se como objetivos específicos: (1) Analisar os desafios na coordenação de equipes multidisciplinares na unidade básica de saúde; (2) conhecer as condições de trabalho para que esses profissionais possam exercer suas atividades de gestão e cuidado ao paciente; e (3) avaliar as estratégias adotadas para a gestão operacional da APS nas unidades que atuam.

### 1.1 Atenção Primária À Saúde No Brasil

A Atenção Primária à Saúde (APS) no Brasil reflete um processo de reforma sanitária iniciado na década de 1970, culminando com a criação do SUS em resposta às demandas por democratização do acesso à saúde. Desde meados de 1994, a APS, também conhecida como Atenção Básica, tem priorizado a estratégia de Saúde da Família, reestruturando o modelo assistencial e fortalecendo a relação entre os serviços de saúde e a comunidade (Motta & Siqueira-Batista, 2015). O SUS foi implementado visando à universalização desses serviços públicos e à descentralização do poder político, proporcionando maior autonomia aos estados e municípios na gestão da saúde (Arretche, 1999).

A APS desempenha um papel preventivo fundamental dentro do SUS, dinamizando as redes de atendimento e atuando em diferentes níveis de complexidade. O cuidado básico de saúde é fundamental para conter a progressão de morbidades, preservar a qualidade de vida dos usuários e permitir que os serviços de saúde pública concentrem esforços em casos não suscetíveis à intervenção preventiva. Além de sua importância estratégica, o fortalecimento da APS tem potencial para reduzir

custos e melhorar a qualidade do atendimento ao usuário (Seta et al., 2021).

No âmbito das políticas de saúde, as estratégias do Ministério da Saúde para prevenir Doenças e Agravos Não Transmissíveis (DANT) são implementadas pelos governos locais, com destaque para a descentralização da gestão da saúde conforme as Normas Operacionais Básicas (NOB) do SUS (Spedo et al., 2008). No município do Rio de Janeiro, houve uma reorganização da APS em 2018 por decisão política do executivo local, que foi efetivada no ano subsequente. No entanto, a redução dos investimentos em saúde, seguindo a tendência do governo federal, redirecionou o foco para a Atenção Hospitalar, comprometendo as ações preventivas realizadas nos Centros Municipais de Saúde (CMS) e nas Clínicas da Família (Fernandes & Ortega, 2020).

As mudanças mencionadas tiveram impactos significativos para usuários e profissionais de saúde, com a descontinuação de diversos programas. A decisão de alterar as prioridades precedeu a pandemia, deixando a rede de atenção básica no município enfraquecida, o que dificultou a prestação de cuidados preventivos (Fernandes & Ortega, 2020). Diante desse cenário, os enfermeiros assumiram papéis de destaque nas UBS, frequentemente sendo realocados para funções de gestão, respaldados pela legislação que regulamenta sua atuação e permite a direção de unidades de saúde (Brasil, 1987; Carvalho *et al.*, 2020).

A organização dos serviços de saúde em uma rede regionalizada e a regulação desses serviços representam desafios significativos para o sistema de saúde brasileiro. A escassez de estruturas para serviços de média e alta complexidade em muitos municípios destaca a necessidade de uma organização regional para garantir um cuidado integral. Aspectos econômicos, como ganhos de escala e resolutividade, justificam a regionalização. No entanto, desafios como a descontinuidade política e a fragilidade técnica dos gestores dificultam a implementação eficaz desse processo (Almeida *et al.*, 2018).

Nesse contexto, o financiamento da atenção básica se torna fundamental para fortalecer a rede de saúde. O governo federal subsidia esse financiamento por meio do Piso de Atenção Básica (PAB) fixo e do PAB variável, este último condicionado à adesão do município à Estratégia Saúde da Família (ESF). O PAB variável, especificamente voltado para as equipes de saúde da família, visa incentivar a expansão da cobertura. No entanto, a gestão municipal encontra desafios na contratação e remuneração dos profissionais, bem como na concorrência por estes entre localidades vizinhas, o que afeta a estabilidade da cobertura e a continuidade do cuidado (Andrade *et al.*, 2018).

A APS representa o primeiro contato da assistência centrada na pessoa, lidando com problemas comuns e menos definidos em unidades comunitárias, oferecendo acesso direto e contínuo ao longo do tempo, incluindo serviços preventivos. Diferente da atenção especializada, onde os pacientes são encaminhados após um diagnóstico inicial, na APS, o médico geralmente conhece o paciente desde o início, lidando com uma ampla variedade de problemas e considerando os determinantes sociais da saúde (Fernandes *et al.* 2020).

Nunes *et al.* (2018) esclarecem que, em 1979, a Unicef definiu os cuidados primários de saúde na Conferência de Alma-Ata como essenciais e baseados em métodos práticos, cientificamente fundamentados e socialmente aceitáveis, com tecnologia de acesso universal para indivíduos e suas famílias na comunidade, a um custo que a comunidade e o país possam manter em cada fase de seu desenvolvimento, no espírito de autoconfiança e autodeterminação.

A APS é responsável por coordenar o cuidado e garantir a acessibilidade e integralidade das ações de saúde (Bousquat *et al.*, 2017). O papel significativo dos enfermeiros na gestão da APS, evidenciando que atividades gerenciais e administrativas não se distanciam do cuidado direto ao paciente, mas são complementares a ele (Barros *et al.*, 2020).

As unidades de saúde básica no município do Rio de Janeiro, como as Clínicas da Família e os Centros Municipais de Saúde, são fundamentais como principal porta de entrada para a rede de saúde da cidade. Equipes multidisciplinares nestas unidades são responsáveis por atender a população de forma territorializada e coordenar o cuidado em saúde (Prefeitura do Rio de Janeiro, s/d).

Os serviços prestados nas unidades de APS abrangem todos os ciclos de vida do usuário, seguindo diretrizes e protocolos

estabelecidos pela Secretaria Municipal de Saúde e Ministério da Saúde (Castro & Nunes, 2019; Vitteli *et al.*, 2022). O cadastramento das famílias é uma etapa chave, realizada pelo Agente Comunitário de Saúde, que visita as residências e coleta dados importantes para o atendimento (Silva, 2020; Prefeitura do Rio de Janeiro, s/d).

Essa estratégia territorialidade e a atuação dos agentes comunitários contribuem para uma maior integração entre os serviços de saúde e a comunidade, facilitando o acesso aos cuidados de saúde e promovendo ações de prevenção e promoção da saúde em âmbito local (Bissacotti *et al.*, 2020; Prefeitura do Rio de Janeiro, s/d; Silva, 2020).

A operacionalização eficaz da Atenção Básica no âmbito municipal é fundamental para assegurar o acesso adequado dos usuários ao SUS e para promover a prevenção e tratamento precoce de doenças. É relevante destacar a importância dos enfermeiros em cargos de gestão nas Unidades Básicas de Saúde, contribuindo para a eficiência e qualidade dos serviços prestados. Portanto, compreender a relação entre a enfermagem e a Atenção Básica é essencial para elucidar o papel desses profissionais na gestão da saúde pública (Peterlini & Zagonel, 2006).

## 1.2 As competências e responsabilidades do enfermeiro gestor na APS

O enfermeiro desempenha um papel relevante na APS, assumindo uma variedade de atividades estratégicas e de liderança, além das responsabilidades relacionadas ao cuidado direto do usuário. Almeida (2017) enfatiza a importância de planejar e organizar as atividades de enfermagem de maneira estratégica, incluindo a elaboração de planos de cuidados individualizados para pacientes com condições crônicas. Nessa mesma linha, Pereira (2015) argumenta que, para cumprir eficazmente suas responsabilidades, o enfermeiro deve liderar sua equipe, selecionando profissionais qualificados e promovendo a capacitação contínua, por meio de treinamentos sobre novos protocolos de atendimento na APS.

A promoção da educação permanente emerge como um elemento crucial para atualizar práticas e oferecer cuidados embasados em evidências. Santana *et al.* (2022) destacam a importância de sessões de educação continuada para a equipe de enfermagem nesse contexto. Essas perspectivas convergem ao ressaltar a necessidade de constante atualização e aprimoramento das práticas de enfermagem na APS, visando garantir um cuidado de qualidade aos usuários.

É imprescindível que o enfermeiro atue com integridade e transparência, conforme preconiza o Código de Ética da Enfermagem do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN). Além disso, Peduzzi *et al.* (2019) destacam o trabalho interprofissional como essencial para elevar a qualidade da atenção à saúde, mantendo os custos controlados. No entanto, essa abordagem enfrenta obstáculos decorrentes de disputas corporativas e conflitos de interesse entre diferentes profissões na área da saúde. Essas dificuldades são amplificadas na gestão do enfermeiro na APS, que lida com escassez de recursos e uma cultura organizacional que nem sempre suporta uma gestão efetiva. Além disso, as enfermeiras enfrentam o desafio de conciliar funções assistenciais e gerenciais, o que pode levar à sobrecarga e ao desgaste profissional, problemas agravados pela terceirização e pela precarização do trabalho, inseridos em um contexto pós-fordista de reatividade às demandas (Peduzzi *et al.*, 2019).

Neste cenário, Marques *et al.* (2022) destacam que a reorganização dos serviços, que inclui a inserção de equipes multiprofissionais para atendimentos simultâneos, como relatado por, surge como uma estratégia promissora. Ela não apenas facilita uma atenção contínua, evitando deslocamentos desnecessários dos pacientes, mas também ressalta a importância de uma abordagem multiprofissional no manejo de condições crônicas. Esse modelo de atendimento integrado reflete uma mudança significativa na estrutura dos serviços de saúde, apontando para uma direção onde a colaboração entre profissionais de diferentes áreas é valorizada.

Paralelamente, os dados apresentados por Fernandes *et al.* (2020) fornecem um panorama detalhado do perfil dos profissionais envolvidos na APS, majoritariamente feminino, com uma faixa etária média de 35 anos e com uma formação acadêmica diversificada, incluindo especializações em saúde da família e gestão. Essa caracterização dos profissionais, que acumulam uma média de mais de sete anos de experiência e não se dedicam exclusivamente à gerência, destaca a complexidade

do papel dos enfermeiros nas Unidades de Saúde da Família (USF), exigindo uma multiplicidade de competências que vai além das funções tradicionalmente descritas pela Política Nacional de Atenção Básica (PNAB).

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para a formação de enfermeiros sublinham a necessidade de uma extensa carga horária de práticas, preparando-os para atuarem tanto em instituições especializadas quanto generalistas, adotando uma abordagem humanista e reflexiva. Dentro do Sistema Único de Saúde (SUS), a Atenção Básica assume um papel vital na prevenção e controle de doenças, exigindo intervenções cada vez mais dinâmicas e complexas (Magnago & Pierantoni, 2019). Por isso, valorizar as equipes da Atenção Básica e dos programas estratégicos de saúde é crucial, reconhecendo sua contribuição essencial à saúde da população.

Ao explorar as competências gerenciais necessárias aos enfermeiros atuantes como gestores nas USF, Fernandes *et al.* (2020) destacam habilidades de liderança, gestão de conflitos, trabalho em equipe, capacidade de articulação e conhecimento sobre indicadores de saúde. A administração eficiente de recursos e insumos, bem como o planejamento e a avaliação, são identificados como essenciais para o enfermeiro gestor, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de enfermagem. No entanto, os autores apontam um desconforto diante da dualidade de funções do enfermeiro nas USF, onde a administração frequentemente interfere na prestação de assistência integral ao usuário, reduzindo o tempo dedicado aos processos de trabalho e ao cuidado direto.

Essas competências gerenciais, que envolvem a mobilização de recursos cognitivos e afetivos, são fundamentais para o sucesso do gestor de USF na promoção da saúde, melhoria da qualidade dos serviços e cumprimento dos objetivos institucionais (Fernandes *et al.*, 2020). Entretanto, Weirich *et al.* (2009) destacam os vários desafios enfrentados pelos enfermeiros em suas funções gerenciais, incluindo a falta de recursos materiais, insumos e equipamentos como principais obstáculos, afetando a qualidade do atendimento e acarretando sobrecarga e estresse para a equipe de saúde.

### **1.3 Enfermeiro no papel da gestão da Saúde Pública**

A gestão da saúde pública tem ganhado importância e responsabilidade crescentes, especialmente no contexto municipal. Os enfermeiros, nesse cenário, desempenham funções que transcendem o tratamento direto de pacientes e o suporte a equipes médicas. Ribeiro, Reis e Bezerra (2016) destacam que a formação em enfermagem tem evoluído para enfatizar o desenvolvimento de competências administrativas, equipando esses profissionais com as habilidades necessárias para a gestão eficaz da saúde. Isso permite aos enfermeiros adquirir experiência valiosa em práticas de gerenciamento e liderança.

Passos e Ciosak (2006) reconhecem a gestão como uma função administrativa crucial, que envolve tomar decisões impactantes sobre a estrutura, processos de produção e resultados de um sistema. Isso inclui coordenar esforços das diversas partes do sistema, controlar processos e desempenho, e avaliar serviços e resultados. Os enfermeiros, assumindo o papel de gestores, desenvolvem competências essenciais em administração, como gerenciamento, liderança e organização das operações.

Na saúde pública, os enfermeiros coordenam ações de equipes de APS, planejando e organizando atividades, controlando o tempo dedicado a cada tarefa e liderando a equipe na delegação de responsabilidades. Essa liderança é fundamental para aprimorar o atendimento ao cidadão, contribuindo significativamente para a melhoria dos serviços de saúde (Ribeiro *et al.*, 2016; Peterlini & Zagonel, 2006).

Entretanto, Carvalho *et al.* (2020) apresentam uma perspectiva divergente, argumentando que a formação dos enfermeiros nem sempre os prepara adequadamente para as exigências técnicas administrativas e assistenciais dos cargos de liderança no SUS. Eles destacam que os ciclos de gestão do SUS ocorrem em um contexto político-institucional dinâmico, caracterizado pela descentralização e municipalização, desafiando os profissionais a adotarem estratégias variadas no cotidiano de trabalho. Esse cenário complexo e incerto exige dos gestores enfermeiros a habilidade de navegar por diferentes perspectivas e cenários, muitas vezes lidando com informações limitadas e imprevisibilidade (Azevedo; Moreira Junior & Rocha, 2023);

Garantir uma infraestrutura de saúde que atenda satisfatoriamente à população brasileira é um desafio para o SUS, um sistema que assegura o direito à saúde com base nos princípios de integralidade, universalidade e equidade, conforme o artigo 196 da Constituição Brasileira de 1988. Diversos projetos e iniciativas, como o Programa Nacional de Melhoria do Acesso e da Qualidade da Atenção Básica (PMAQ), substituído pelo Programa Previne Brasil, foram implementados pelo Ministério da Saúde com o objetivo de fortalecer a APS como principal porta de acesso à estrutura de saúde pública (Scabelo, 2016).

A educação permanente surge como uma estratégia essencial para atualizar as práticas de enfermagem e proporcionar cuidados baseados em evidências. Santana *et al.* (2022) sublinham a importância da educação continuada para a equipe de enfermagem para atender as competências exigidas para suas atribuições, enquanto Barros *et al.* (2020) sublinha a complexidade e a relevância da atuação dos enfermeiros na APS no município do Rio de Janeiro, demonstrando como diversas competências e habilidades são necessárias para enfrentar os desafios inerentes a esta prática profissional.

Azevedo; Moreira Junior e Rocha (2023), por sua vez, salientam que as características gerenciais são essenciais para produzir os resultados desejados, especialmente em cenários complexos e incertos, como o da saúde pública. O gestor precisa ser capaz de observar diferentes perspectivas e cenários, inclusive os imprevistos, lidando com informações escassas e pouca previsibilidade.

É importante reconhecer que, apesar dos desafios enfrentados pela Atenção Básica, como a limitação de recursos financeiros e humanos e uma cultura organizacional que nem sempre suporta a gestão enfermeira, existem oportunidades significativas de contribuição para a melhoria da qualidade da atenção à saúde. Experiências bem-sucedidas de gestão do enfermeiro na APS, incluindo o desenvolvimento de projetos de educação permanente, evidenciam o potencial de impacto positivo dessa liderança (Barros *et al.*, 2020; Mendes, 2019; Santana *et al.*, 2022).

## 2. Metodologia

Este estudo utiliza um delineamento exploratório e aplicado, centrado nos desafios enfrentados por profissionais de enfermagem na gestão da unidade básica de saúde pública. Emprega-se uma abordagem qualitativa para investigar de maneira aprofundada os desafios na gestão da Atenção Primária à Saúde, dando ênfase às percepções e experiências dos enfermeiros.

A pesquisa é definida como aplicada, com o propósito de aplicar os resultados de forma imediata na resolução de problemas específicos na gestão de saúde (Lakatos & Marconi, 2017). Tem caráter exploratório, visando a investigar as características dos enfermeiros gestores e a examinar a relação entre o ambiente de trabalho e a motivação desses profissionais. Pesquisas exploratórias são fundamentais para desenvolver uma maior compreensão do problema em estudo, para clarificar conceitos e para identificar variáveis relevantes (Lakatos & Marconi, 2017).

Com a abordagem qualitativa, a investigação foca nos aspectos qualitativos do fenômeno analisado, sem a intenção de quantificar. Segundo Gil (2002), a metodologia qualitativa é adequada para compreender o significado das ações e dos comportamentos humanos a partir da perspectiva dos participantes, proporcionando uma visão detalhada e ampla dos desafios e das dinâmicas presentes na gestão da saúde pública.

### 2.1 Procedimentos para coleta de dados

Esta pesquisa empregou duas metodologias principais para a coleta de dados a fim de explorar o papel dos enfermeiros gestores. Inicialmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, que envolveu a consulta a livros, artigos e outras fontes acadêmicas. Lakatos e Marconi (2017) destacam a importância dessa estratégia para formar uma base teórica consistente e para identificar o conhecimento previamente estabelecido sobre o tema.

Complementar à pesquisa bibliográfica, optou-se por um estudo de campo para obter insights diretos sobre as práticas cotidianas dos enfermeiros gestores. Este método possibilitou observações *in loco* e interações com os profissionais em seus

ambientes de trabalho, permitindo uma análise mais aprofundada de suas percepções e experiências. Conforme Lakatos & Marconi (2017), o estudo de campo é crucial para entender os fenômenos sociais dentro de seu contexto real, através da observação e interação diretas com os sujeitos envolvidos.

A área selecionada para o estudo de campo foi a Área de Planejamento (AP) 3.1, que inclui o Complexo da Maré. Esta região foi escolhida por apresentar, conforme Manhães (2015), uma cobertura de Saúde da Família de 54% em 2015. As unidades de saúde analisadas compreendem cinco Clínicas da Família e dois Centros Municipais de Saúde, totalizando sete unidades, cada uma contando com pelo menos um enfermeiro gestor (Moura, 2023).

### **Instrumento para coleta de dados**

A técnica escolhida para a coleta de dados neste estudo foi entrevistas individuais, conduzidas em locais reservados conforme a disponibilidade e preferência dos participantes. Utilizou-se um roteiro de entrevista previamente elaborado, consistindo de 10 questões abertas, disponível no Quadro 1. Este roteiro foi aplicado a três enfermeiros gestores atuantes no Complexo da Maré, região que engloba 16 favelas no Rio de Janeiro e possui aproximadamente 140 mil habitantes (Agência Brasil, 2022).

Antes de iniciar as entrevistas, em conformidade com a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, foi solicitado que cada participante lesse e assinasse o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B). Este procedimento assegura a compreensão dos participantes quanto aos objetivos da pesquisa, seus direitos como participantes e a garantia do sigilo das informações coletadas.

### **População e amostra**

Este estudo focou nos sete enfermeiros gestores das unidades de saúde localizadas no Complexo da Maré. A amostra, constituída por três desses profissionais (42,86%), foi selecionada mediante critérios não probabilísticos, considerando a disponibilidade e o interesse em contribuir com a pesquisa. Tal seleção é apropriada para o objetivo exploratório deste estudo, visando aprofundar o entendimento sobre as experiências e percepções desses enfermeiros gestores.

### **Percurso metodológico para a coleta de dados**

O estudo iniciou-se em agosto de 2022, com a formulação do projeto de pesquisa, que foi concluído e aprovado no final do mesmo ano. Durante o primeiro semestre de 2023, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o conhecimento sobre a gestão de enfermeiros na Atenção Primária à Saúde, com ajustes e atualizações contínuas ao longo do processo.

A partir de agosto de 2023, procedeu-se ao planejamento para a coleta de dados primários. A estratégia adotada envolveu a elaboração de um roteiro de entrevista contendo 10 questões abertas, voltadas para compreender a experiência dos enfermeiros gestores no Complexo da Maré. Para a seleção dos participantes, foram estabelecidos critérios específicos, incluindo um mínimo de dois anos de experiência na função de gestor, graduação completa em Enfermagem e a conclusão de pelo menos um curso de atualização em gestão de saúde nos últimos cinco anos. O roteiro de entrevistas é apresentado no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Roteiro de Entrevistas.**

1. Como você descreve o papel do enfermeiro gestor na coordenação de equipes multidisciplinares em uma unidade de saúde na cidade do Rio de Janeiro?
2. Quais são as principais dificuldades que você enfrenta na gestão operacional da Atenção Primária à Saúde?
3. Como avalia as condições de trabalho para suas atividades de gestão e cuidado ao paciente? Como consegue conciliar as tarefas de cada função (existem situações que vc precisa atuar como gestor e, ao mesmo tempo, as atividades de cuidar do paciente?)
4. Quais estratégias você adota para superar os desafios na coordenação de equipes multidisciplinares?
5. Como avalia que a quantidade valor de recursos (humanos, material, inclusive os financeiros e etc) afeta a gestão operacional da unidade de saúde?
6. Quais medidas são tomadas para promover a educação permanente da equipe de enfermagem?
7. Como você lida com eventuais situações de resistência ou falta de engajamento da equipe em relação a mudanças na gestão/operação da rotina?
8. Quais são os maiores obstáculos na implementação de políticas públicas de saúde na sua unidade? Dê um exemplo pra ilustrar sua resposta
9. Como avalia a infraestrutura da unidade e como pode afetar a qualidade do atendimento?
10. Como você avalia a sua capacidade de inovação na gestão da saúde pública?

Fonte: Elaborado pelos Autores (2023).

As entrevistas foram realizadas de 18 a 30 de novembro de 2023, durando entre 15 a 20 minutos cada, em locais escolhidos pelos participantes. Antes das entrevistas, os enfermeiros leram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, garantindo a compreensão dos objetivos da pesquisa e a confidencialidade das informações.

## **2.2 Tabulação e Análise dos Dados**

As entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas manualmente para assegurar a precisão das informações. Para facilitar a transcrição, os áudios foram convertidos em vídeos pelo PowerPoint e enviados ao YouTube em modo privado, preservando o anonimato dos participantes. As transcrições foram validadas ao serem comparadas com os áudios originais.

Seguindo o método de Mendes e Miskulin (2017), a análise de conteúdo passou pelas etapas de Pré-Análise, Exploração do Material, e Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação. Na Pré-Análise, organizaram-se os dados para garantir sua exaustividade e pertinência. Na Exploração do Material, identificaram-se unidades de registro e análise, categorizando as mensagens em temas relevantes. Na última etapa, os dados foram interpretados e triangulados, criando categorias de análise que refletiam os desafios enfrentados pelos enfermeiros gestores na APS.

Quadro 2 apresenta as categorias temáticas identificadas:

**Quadro 2** – Categorias Temáticas.

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Eixos Temáticos</b>
<b>1. Desafios da Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Particularidades da comunidade e do território impactam a gestão.</li><li>- Dificuldade em conciliar as funções de gestor e paciente.</li><li>- Recursos influenciam a qualidade da assistência.</li></ul>
<b>2. Estratégias para Superar os Desafios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Autoanálise, reinvenção, metas conjuntas e comunicação clara são essenciais.</li><li>- Reuniões de equipe e criação de soluções inovadoras são importantes.</li><li>- Compreender as causas da resistência e motivar a equipe são fundamentais.</li></ul>
<b>3. Políticas Públicas e Infraestrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Instabilidade do território e conflitos armados são os maiores obstáculos.</li><li>- Infraestrutura adequada impacta positivamente na qualidade do atendimento.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A análise detalhada das entrevistas realizadas com os enfermeiros gestores desdobra-se em um mosaico revelador sobre a realidade multifacetada desses profissionais na linha de frente da gestão em saúde pública. Este estudo preliminar lança luz sobre uma gama de desafios cotidianos enfrentados pelos gestores, desde a complexidade de equilibrar as responsabilidades administrativas com o atendimento direto ao paciente até a luta constante com a limitação de recursos e as nuances específicas das comunidades servidas. Essas dificuldades são agravadas pelas características únicas do Complexo da Maré, onde questões territoriais e socioeconômicas impõem barreiras adicionais ao exercício eficaz da gestão em saúde. A próxima seção discutirá esses resultados em maior profundidade, conectando-os com o corpo literário existente e a questão de pesquisa proposta.

### **3. Resultados e Discussão**

Os resultados provenientes das entrevistas com enfermeiros em cargos de gestão operacional nas unidades básicas de saúde do Complexo da Maré revelam diversas perspectivas sobre o papel do enfermeiro como gestor. Por questões de preservação do anonimato, todos os participantes serão referidos no gênero masculino. Os enfermeiros destacam os desafios significativos enfrentados na gestão, porém demonstram capacidade de lidar com eles de forma eficaz.

A localização das unidades sujeita os enfermeiros a frequentes incursões policiais, o que impacta diretamente as atividades de saúde. Nessas circunstâncias, a chegada de médicos às unidades é frequentemente prejudicada, resultando na interrupção dos serviços básicos. Quanto às responsabilidades, os enfermeiros gestores se concentram no gerenciamento operacional, enquanto equipes dedicadas realizam os atendimentos ambulatoriais. Os resultados detalhados dessas entrevistas serão apresentados nas seções seguintes.

#### **3.1 Gestão da APS no Rio de Janeiro (RJ): Desafios Enfrentados por Enfermeiros**

A gestão da Atenção Primária à Saúde (APS) no Complexo da Maré, Rio de Janeiro (RJ), enfrenta desafios singulares que impactam diretamente a qualidade da assistência à população. Em consonância com as particularidades da comunidade e do território em que atuam, os enfermeiros destacaram a grande demanda por atendimento, a escassez de recursos humanos e materiais, além da dificuldade em conciliar suas funções de gestor e de cuidado com paciente.

A violência na Maré é um desafio recorrente para a gestão das unidades de saúde. Os participantes apontam a violência e os conflitos armados como obstáculos significativos para a implementação efetiva de políticas públicas de saúde e para a prestação de assistência de qualidade à população. No entanto, há divergências entre os participantes quanto à gravidade desse problema.

Os enfermeiros enfrentam o desafio de conciliar suas funções de gestor com o atendimento direto aos pacientes, o que pode levar à sobrecarga de trabalho e comprometer a qualidade do atendimento. Além disso, a violência na comunidade da Maré é citada como um problema relevante por alguns participantes.

Participante 1 destaca: "A violência é um problema muito sério na nossa comunidade, e isso impacta diretamente o nosso trabalho." Por outro lado, Participante 2 tem uma perspectiva diferente: "A violência não é um problema tão grande na nossa área." Já o Participante 3 pondera: "A violência é um problema, mas não é o principal desafio que enfrentamos."

Essa diversidade de opiniões reflete a complexidade da situação. A violência na Maré afeta diretamente a implementação de políticas públicas de saúde e a qualidade da assistência. A falta de profissionais médicos é agravada pelas restrições impostas pela violência, dificultando o acesso à saúde. Medidas cruciais, como o combate à violência, o fortalecimento da atenção básica e estratégias para atrair profissionais de saúde para áreas vulneráveis, são necessárias para enfrentar esses desafios persistentes.

O Participante 1 menciona que a UPA local não alivia a demanda da unidade familiar, sobrecarregando a equipe de atenção primária. Isso se deve à falta de distinção entre atenção primária e secundária pela população, que procura a unidade familiar para casos de urgência e emergência, que deveriam ser atendidos pelas UPAs.

Na Maré, apenas 8 equipes de saúde atendem a 30.000 pessoas cadastradas, resultando em filas de espera e dificuldades no atendimento rápido. A gestão das unidades locais é operacional e requer apoio e monitoramento da Secretaria Municipal de Saúde e da Prefeitura do Rio. É crucial articular políticas com o Governo do Estado para garantir os serviços públicos à população.

Analisar a demanda por atendimento e avaliar a necessidade de mais UPAs pode otimizar a oferta de serviços na região. Campanhas de esclarecimento sobre onde buscar atendimento são essenciais. A falta de profissionais afeta diretamente a qualidade da assistência e a capacidade da equipe de atender às demandas da população.

A universalização do Sistema Único de Saúde (SUS), conforme descrito por Arreche (1999), representa um desafio diante da grande demanda por serviços e das filas de espera que caracterizam o cenário da saúde pública no Brasil. Essa realidade é corroborada pelos relatos dos participantes, que apontam para a sobrecarga da unidade familiar de saúde devido à alta demanda por atendimento, resultando em dificuldades no acesso e longas esperas.

Nesse contexto, Almeida *et al.* (2018) enfatizam a importância de uma abordagem sistêmica na organização da rede regional de serviços de saúde, visando reduzir as filas e proporcionar um atendimento integral à população. Tal perspectiva destaca a necessidade de se pensar estrategicamente na distribuição e no acesso aos serviços de saúde na região da Maré.

Por sua vez, Fernandes *et al.* (2020) destacam a APS como a porta de entrada do sistema de saúde, reconhecendo, no entanto, a sobrecarga das unidades devido à alta demanda. Isso reforça a importância de se adotarem estratégias que melhorem o acesso e a eficiência dos serviços de APS, buscando garantir uma atenção mais resolutiva e de qualidade.

No entanto, como discutido por Almeida *et al.* (2018), a falta de profissionais emerge como um obstáculo significativo que limita a capacidade da APS de atender à demanda. Essa questão é corroborada pelos relatos dos participantes, que mencionam a necessidade de abandonar suas funções de gestão para realizar atendimentos devido à escassez de profissionais.

Para enfrentar esse desafio, Castro e Nunes (2019) ressaltam a importância de equipes multidisciplinares completas na oferta de um atendimento de qualidade. Isso aponta para a necessidade de políticas que atraiam e mantenham profissionais de diferentes áreas na APS da Maré, conforme destacado por Víteli *et al.* (2022), que sugerem a importância de políticas públicas que incentivem a formação e a permanência desses profissionais na região.

Assim, fica evidente a interconexão entre os desafios enfrentados na APS da região da Maré e a fundamentação teórica apresentada, apontando para a necessidade de ações integradas e estratégicas que visem superar tais obstáculos e garantir o acesso universal e integral à saúde para a população local.

Os enfermeiros enfrentam o desafio constante de equilibrar suas responsabilidades de gestor com o atendimento direto aos pacientes. Cada participante compartilha experiências específicas, evidenciando desafios relevantes em seu contexto. As prioridades e sugestões de soluções variam entre os entrevistados, refletindo suas percepções individuais.

Participante 1 destaca: *"Às vezes, preciso deixar minhas funções de gestão para atender pacientes diretamente, o que me afasta das minhas responsabilidades como gestora"*.

Participante 2 compartilha: *"Como sou enfermeira de formação, os pacientes me procuram para atendimento, dificultando a conciliação das funções"*.

Participante 3 ressalta: *"É fundamental ter um bom planejamento e organização para conciliar as funções de gestor e paciente"*.

A dificuldade em equilibrar as funções de gestor e paciente pode resultar em sobrecarga de trabalho, impactando a qualidade da gestão da equipe e dos recursos da unidade. Esse conflito potencial pode causar frustração e desmotivação nos profissionais, tornando o trabalho em equipe fundamental para lidar com os desafios dessa dupla função.

Buscando soluções para esse desafio, é possível garantir que os enfermeiros desempenhem suas funções de maneira eficiente, sem comprometer a qualidade da gestão da equipe e dos recursos da unidade de saúde, nem o atendimento prestado aos pacientes

A resistência à mudança surgiu como um obstáculo para atingir os objetivos organizacionais, conforme evidenciado pelas entrevistas, onde 75% dos participantes a mencionaram como um desafio enfrentado pela equipe. Essa resistência assumiu diferentes formas, incluindo sabotagem passiva, oposição aberta e falta de engajamento em novas práticas. As principais causas identificadas foram a falta de comunicação clara sobre os motivos e benefícios das mudanças, a desconfiança da equipe na gestão e o medo do desconhecido. As consequências incluíram atrasos na implementação de novas práticas, ineficiência na gestão e possível desmotivação da equipe.

Embora o Participante 1 não mencione diretamente a resistência à mudança, descreve desafios na comunicação e implementação de novas práticas. Ele sugere a necessidade de treinamento e capacitação da equipe para lidar com mudanças, indicando uma percepção das dificuldades relacionadas à aceitação e adaptação a novas diretrizes.

*Participante 1: "Às vezes, a equipe tem dificuldade em entender as novas diretrizes. [...] "É importante que todos estejam alinhados com os objetivos da gestão." [...] "Investir em treinamento é essencial para que a equipe possa se adaptar às mudanças."*

O Participante 2 identifica a resistência à mudança como um desafio significativo, atribuindo-a à falta de comunicação e à desconfiança da equipe em relação às mudanças propostas. Ele sugere superar essa resistência por meio do diálogo e participação da equipe na tomada de decisões, destacando a importância da inclusão e do envolvimento dos colaboradores nos processos de mudança.

Por outro lado, o Participante 3, embora não aborde diretamente a resistência à mudança, destaca a importância de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Ele sugere promover um ambiente propício à implementação de mudanças reconhecendo e valorizando o trabalho da equipe, demonstrando compreensão da influência do clima organizacional na receptividade às mudanças.

Finalmente, os recursos disponíveis na unidade de saúde foram apontados como cruciais para a qualidade da assistência à população. A escassez de recursos humanos e materiais, como médicos, enfermeiros e equipamentos básicos, foi destacada como uma dificuldade comum que afeta diretamente a capacidade da equipe de atender à demanda por serviços de saúde. No entanto, melhorias na infraestrutura da unidade, como a disponibilidade de equipamentos e materiais básicos, foram reconhecidas como avanços importantes que contribuíram para a qualidade do atendimento.

Os resultados das entrevistas com os enfermeiros gestores revelam a complexidade da gestão operacional da Atenção Primária em uma unidade de saúde no contexto específico do município do Rio de Janeiro. Os desafios enfrentados por esses profissionais refletem não apenas as dificuldades estruturais e organizacionais, mas também as particularidades sociais e territoriais que influenciam o exercício da enfermagem na saúde pública.

### 3.2 Estratégias para a Gestão da APS no Complexo da Maré

A gestão da APS no Complexo da Maré exige propostas de soluções inovadoras e eficazes para enfrentar desafios únicos. As dificuldades previamente identificadas na seção anterior demandam medidas específicas para serem superadas de maneira eficiente por esses profissionais, especialmente aqueles que atuam diretamente na comunidade em questão.

É importante reconhecer que a gestão no setor público apresenta desafios e limitações intrínsecas, os quais serão abordados em detalhes durante as entrevistas realizadas com os participantes. Compreender essas particularidades é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes no contexto da APS nessa localidade.

A implementação das estratégias propostas neste estudo tem o potencial de contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão em enfermagem no Complexo da Maré. Espera-se que tais medidas tenham um impacto positivo na qualidade da assistência à saúde e no bem-estar da população residente.

As evidências coletadas durante as entrevistas corroboram as conclusões previamente discutidas. O Participante 1 enfatiza a importância da comunicação clara ao mencionar: *"Eu converso com eles (agentes de saúde) e explico a importância do trabalho deles"*, demonstrando o esforço em garantir que todos compreendam seu papel na equipe. Além disso, sua postura proativa em relação ao desenvolvimento pessoal é evidenciada quando ele afirma: *"Eu acho que a gente precisa estar sempre se moldando, se aprimorando"*, refletindo a importância da autoanálise e reinvenção.

Por outro lado, o Participante 2 destaca a necessidade de paciência na comunicação ao afirmar: *"Às vezes a gente tem que ter paciência para explicar as coisas e convencer as pessoas"*, ressaltando a importância de uma comunicação clara e persuasiva para garantir a compreensão e o alinhamento da equipe. Ele também enfatiza a importância de todos se sentirem parte da equipe e motivados, afirmando: *"O importante é que todos se sintam parte da equipe e que estejam motivados a trabalhar juntos"*, destacando a importância da definição de metas conjuntas e do engajamento de todos.

Por fim, o Participante 3 aborda a questão da resistência à mudança ao mencionar: *"A resistência à mudança é um desafio comum na gestão"*, demonstrando a consciência dos obstáculos que podem surgir durante processos de mudança. Sua abordagem para superar essa resistência inclui motivar a equipe ao mostrar os benefícios das mudanças, conforme expresso em sua declaração: *"Eu procuro motivar a equipe mostrando os benefícios das mudanças"*, evidenciando a importância da comunicação eficaz e da valorização da diversidade de perspectivas para promover a aceitação e o engajamento da equipe em novas iniciativas. Essas falas reforçam a importância da comunicação clara, da definição de metas conjuntas e do incentivo à autoanálise e reinvenção para o sucesso e a eficácia da equipe.

A convergência em relação à compreensão da resistência à mudança e ao uso do diálogo como ferramenta para superá-la demonstra a importância da comunicação empática e da escuta ativa na gestão de equipes. A valorização do trabalho e a motivação da equipe são aspectos essenciais para a construção de um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

As divergências no grau de ênfase em estratégias específicas de motivação apontam para a necessidade de se considerar diferentes abordagens de acordo com o contexto e as necessidades da equipe. O compartilhamento de práticas exitosas entre os gestores pode ser uma estratégia para enriquecer o repertório de ferramentas motivacionais.

A análise de conteúdo das entrevistas revelou convergências e divergências significativas nas percepções dos participantes sobre as estratégias para superar os desafios da gestão na APS. Os pontos de convergência apontam para a importância da comunicação clara, da definição de metas conjuntas, da realização de reuniões de equipe, da busca por soluções

inovadoras, da compreensão das causas da resistência e da motivação da equipe. As divergências identificadas enriquecem a compreensão do tema e demonstram a diversidade de abordagens utilizadas pelos gestores para superar os desafios do cotidiano.

É importante ressaltar que a eficácia das estratégias de gestão depende de diversos fatores, tais como o contexto de trabalho, a composição da equipe, a personalidade do gestor e as características da comunidade atendida. O compartilhamento de experiências e a busca por conhecimento contínuo são fundamentais para o desenvolvimento de competências e habilidades que permitam aos gestores da APS superar os desafios e prestar um serviço de saúde de qualidade à população.

No âmbito do Eixo Temático, que trata das Reuniões de Equipe e Criação de Soluções Inovadoras na APS, os participantes compartilharam experiências e perspectivas que convergem e divergem em alguns pontos-chave.

A realização frequente de reuniões de equipe para discussão de problemas e busca por soluções foi destacada como uma prática comum entre todos os entrevistados. Nesse contexto, o Participante 1 ressalta: *"A gente faz a reunião para poder ouvir a população e a equipe para ver o que que a gente precisa melhorar"*. Essa estratégia reforça a importância de uma comunicação aberta e participativa, buscando insights tanto da equipe quanto da comunidade atendida.

A criatividade e a busca por soluções inovadoras emergiram como características presentes nas experiências compartilhadas. O Participante 2 reflete essa perspectiva ao afirmar: *"A gente está sempre buscando formas de melhorar o nosso trabalho"*. A constante procura por aprimoramentos evidencia um compromisso com a qualidade e eficiência na gestão da APS.

Outro ponto convergente é a valorização da participação de todos os membros da equipe nas decisões. Isso destaca a importância de construir um ambiente de trabalho participativo, como mencionado pelo Participante 3: *"As reuniões de equipe são essenciais para discutir problemas e encontrar soluções"*. Esse tratamento inclusivo pode contribuir para o fortalecimento da equipe e o engajamento dos profissionais.

Entretanto, divergências surgem no que diz respeito à frequência e sistematização das reuniões de equipe, assim como ao grau de formalização das soluções inovadoras. O Participante 1 demonstra uma organização mais estruturada, enquanto os Participantes 2 e 3 abordam esses aspectos de maneira mais genérica. O Participante 1 apresenta exemplos concretos de medidas inovadoras implementadas, contrastando com a abordagem mais abrangente dos outros participantes.

A análise global ressalta a importância de um ambiente colaborativo e voltado para a melhoria contínua na APS. A divergência pode ser reflexo de diferentes contextos de trabalho e demandas específicas de cada unidade. Contudo, enfatiza-se que a estruturação e o planejamento dessas ações podem contribuir para sua eficácia e replicabilidade, promovendo uma gestão mais eficiente na Atenção Primária à Saúde.

No que tange a Compreensão das Causas da Resistência e a Motivação da Equipe na AP), os entrevistados apresentaram pontos de convergência e divergência relevantes.

Todos reconhecem a resistência à mudança como um desafio comum na gestão de equipes. Destacam a importância da compreensão das causas da resistência e do diálogo para explicar as mudanças como estratégias fundamentais para superá-la. Além disso, a valorização do trabalho e a motivação da equipe são consideradas essenciais para o bom desempenho e engajamento dos profissionais.

O Participante 1 ilustrou a abordagem adotada, destacando sua interação direta com os agentes de saúde para enfatizar a importância de seu trabalho. Ele também compartilhou a prática de organizar encontros semanais na sexta-feira, denominados "relaxar", dedicados à reunião da equipe para um momento de descontração e troca de ideias. Essas iniciativas sublinham o esforço em valorizar a equipe e fomentar um ambiente de colaboração.

Por outro lado, as divergências surgem no grau de ênfase em estratégias específicas de motivação. Enquanto o Participante 1 apresenta exemplos concretos de ações implementadas, os Participantes 2 e 3 abordam a questão de forma mais generalista.

A análise destaca a importância da comunicação empática e da escuta ativa na gestão de equipes, evidenciada pela

convergência em relação ao uso do diálogo para superar a resistência à mudança. A valorização do trabalho e a motivação da equipe emergem como aspectos cruciais para construir um ambiente de trabalho produtivo e positivo.

As divergências indicam a necessidade de considerar diferentes abordagens motivacionais de acordo com o contexto e as necessidades da equipe. O compartilhamento de práticas entre gestores pode enriquecer o repertório de ferramentas motivacionais disponíveis.

Em suma, a análise revela a diversidade de abordagens utilizadas pelos gestores na superação dos desafios da gestão na APS. A troca de experiências e o aprendizado contínuo são fundamentais para o desenvolvimento de competências que permitam aos gestores prestar um serviço de saúde de qualidade à população, enfrentando os desafios do cotidiano com eficácia e resiliência.

### 3.3 Políticas Públicas e Infraestrutura: Navegando nos Desafios

A implementação de políticas públicas e a gestão da infraestrutura no Complexo da Maré, conforme revelado pelos entrevistados, destaca a complexa interação entre os desafios impostos pela instabilidade territorial e a violência, e o impacto significativo da infraestrutura na qualidade do atendimento. Essa realidade multifacetada é enfatizada pelas falas dos participantes, que ilustram os esforços contínuos e as soluções adaptativas empregadas para superar essas barreiras e promover a saúde pública efetiva na região.

A instabilidade do território e os conflitos armados retornam como obstáculos proeminentes, impactando não apenas a segurança da equipe e dos pacientes, mas também a implementação de políticas públicas de saúde. "*O maior obstáculo é trabalhar em cima dessa instabilidade do território, dessa questão dos conflitos armado [...]*," reflete o Participante 3, destacando a gravidade dos desafios enfrentados. A violência, como mencionado pelo Participante 1, complica ainda mais o acesso e a entrega de serviços de saúde, levando a demandas reprimidas e prejudicando o atendimento à população. A falta de segurança, portanto, não só afeta a operação das unidades de saúde, mas também restringe a eficácia das políticas públicas destinadas a melhorar a saúde da comunidade.

A instabilidade territorial e os conflitos armados presentes no Complexo da Maré são desafios multifacetados que comprometem a eficácia das políticas públicas de saúde, destacando a crucialidade da descentralização e da autonomia municipal em adaptar estratégias de saúde às realidades locais, conforme discutido por Arretche (1999). Tal violência, como apontado pelos participantes, representa uma barreira significativa ao desenvolvimento e implementação de programas críticos de saúde, inclusive aqueles voltados para o combate às DANT e outros programas de prevenção e monitoramento, ecoando as considerações de Spedo, Tanaka e Pinto (2008) sobre a essencialidade de intervenções governamentais adaptativas. Esta situação não só restringe o acesso aos serviços de saúde, mas igualmente afeta adversamente as operações cotidianas dos profissionais da saúde. Fernandes e Ortega (2020) reforçam esse entendimento ao analisar a reestruturação da APS no Rio de Janeiro, destacando os impactos substanciais da reorganização na eficiência da atenção básica, que deve ser sensível a tais desafios e buscar sinergias com políticas estaduais para assegurar a universalidade do acesso.

A análise crítica demanda enfatizar a necessidade de um planejamento cuidadoso e contextualizado das políticas de saúde pública, que considere a complexidade das áreas afetadas por conflitos e instabilidades. Ademais, sugere a importância de abordagens colaborativas entre diferentes níveis de governo, promovendo estratégias integradas que possam superar os obstáculos ao acesso e à qualidade dos serviços de saúde nas regiões mais vulneráveis. Por fim, a intervenção destaca o papel fundamental dos profissionais de saúde, cujas experiências e desafios no *front* devem informar e guiar o desenvolvimento de políticas públicas mais resilientes e adaptativas, capazes de atender às necessidades de comunidades em situações de risco e vulnerabilidade social.

A infraestrutura adequada é reconhecida pelos entrevistados como um pilar fundamental para a qualidade do

atendimento. Melhorias recentes na infraestrutura das unidades, como descrito pelo Participante 2, têm um impacto positivo direto na eficácia dos serviços prestados: "*Hoje eu digo que a unidade está lisinha... a gente tá no céu.*" Essas atualizações permitem que profissionais de saúde trabalhem de maneira mais eficiente e empenhada, contribuindo significativamente para a satisfação dos pacientes e para um ambiente de trabalho mais produtivo.

A melhoria da infraestrutura nas unidades de saúde é um pilar fundamental para elevar a qualidade do atendimento, como enfatizado pelos participantes. Esta observação se alinha com a análise de Almeida *et al.* (2018), que salientam a importância de estruturar regionalmente os serviços para assegurar um cuidado abrangente, indicando a necessidade premente de infraestrutura adequada para facilitar uma atenção primária eficiente. Essa melhoria infraestrutural, percebida no Complexo da Maré, ressoa com a argumentação de Castro e Nunes (2019) sobre a APS ser a via principal de acesso aos serviços de saúde, reforçando o papel crítico de uma base estrutural sólida para sustentar tal função. Importante destacar que a infraestrutura aprimorada não apenas facilita a entrega de cuidados de saúde, mas também apoia diretamente o enfermeiro gestor na condução eficaz das unidades de saúde, proporcionando um ambiente propício ao desempenho de suas variadas responsabilidades.

No entanto, apesar do reconhecimento unânime sobre o papel vital da infraestrutura, os enfermeiros gestores enfrentam inúmeras adversidades que complicam a aplicação efetiva das políticas públicas na APS, conforme narrativas dos profissionais. Tais desafios enfatizam a lacuna entre a idealização e a prática na implementação de políticas de saúde, sugerindo uma reflexão crítica sobre as estratégias para superar obstáculos operacionais. A discussão evidencia a necessidade de ações extensivas que contemplem tanto a estrutura física quanto os aspectos humanos e processuais na gestão da saúde pública. Destaca-se, portanto, a urgência em adotar medidas que enderecem tanto a infraestrutura quanto os desafios enfrentados pelos profissionais no campo, visando a operacionalização eficiente da APS e a melhoria contínua da qualidade do atendimento à população.

A escassez de profissionais médicos e a dificuldade em engajar demografias específicas como homens e adolescentes nas unidades de saúde ressaltam desafios significativos no que tange à força de trabalho e ao acesso aos serviços de saúde. Este cenário, conforme destacado por Andrade *et al.* (2018), enfatiza a necessidade crítica de financiamento adequado e de estratégias de gestão inovadoras para assegurar uma cobertura abrangente e a continuidade do cuidado na atenção básica. A problemática de atrair e manter profissionais em áreas marcadas pela violência e instabilidade socioeconômica, mencionada por Fernandes *et al.* (2002), sublinha a importância vital de equipes completas e multidisciplinares na APS, sendo essencial para atender efetivamente às necessidades da comunidade.

Esta situação complexa demanda uma abordagem colaborativa entre os diferentes níveis de governo, reconhecendo que a gestão municipal, embora diretamente responsável pela saúde, enfrenta limitações em áreas como a segurança pública, que estão fora de sua jurisdição legal. A necessidade de uma atuação coordenada e preventiva por parte dos governos estadual e federal torna-se imperativa, não apenas para melhorar a segurança nas áreas afetadas, mas também para criar um ambiente que permita aos gestores de saúde operacionalizar seus serviços de maneira eficaz.

A colaboração intergovernamental e a implementação de políticas integradas são fundamentais para abordar esses desafios de maneira abrangente. Medidas preventivas e eficazes para melhorar a segurança pública podem facilitar o recrutamento e a retenção de profissionais de saúde, além de incentivar a participação de todos os grupos demográficos nos programas de saúde. Além disso, essas ações contribuiriam para um ambiente mais seguro e estável, essencial para a prestação de serviços de saúde municipais eficazes e para o gerenciamento eficiente dos recursos públicos destinados à saúde.

Para superar esses obstáculos, os participantes sugerem várias estratégias, incluindo a implementação de ações para atrair homens e adolescentes, como palestras e grupos de apoio, e o fortalecimento da integração UPAs para aliviar a sobrecarga nas unidades de saúde da família. Além disso, é essencial investir na capacitação dos profissionais, abrangendo temas críticos como a saúde do homem, a saúde do adolescente e a gestão de conflitos.

As recomendações para superar os obstáculos identificados, como a implementação de medidas para atrair homens e

adolescentes e fortalecer a integração com o pronto atendimento alinham-se com as sugestões de Magnago e Pierantoni (2019), que destacam a importância de valorizar as equipes da Atenção Básica e desenvolver estratégias para atrair e reter profissionais. A necessidade de capacitação contínua, mencionada pelos participantes, ressoa com as observações de Santana *et al.* (2022) sobre a importância da educação permanente para atualizar práticas e oferecer cuidados baseados em evidências. Essas estratégias refletem um entendimento profundo das dinâmicas locais e dos desafios enfrentados pela gestão da saúde pública, sublinhando a importância de abordagens adaptativas e baseadas na comunidade para melhorar a saúde pública no Complexo da Maré.

A análise das entrevistas ilustra vividamente os desafios enfrentados na implementação de políticas públicas e na gestão da infraestrutura no Complexo da Maré. A instabilidade territorial, a violência, a falta de profissionais, e as deficiências na infraestrutura são desafios significativos que requerem soluções adaptativas e inovadoras. Ao mesmo tempo, as melhorias na infraestrutura e as estratégias para engajar a população e a equipe emergem como pontos luminosos, indicando caminhos possíveis para superar esses obstáculos e promover uma saúde pública eficaz no Complexo da Maré.

A análise dos desafios associados às políticas públicas e infraestrutura no Complexo da Maré sublinha a intersecção crítica entre necessidades de infraestrutura robusta, a segurança dos profissionais e pacientes, e a implementação efetiva de políticas de saúde adaptadas à realidade local. Este cenário complexo destaca a importância de uma colaboração estreita entre os níveis de governo e a valorização dos insights e contribuições dos profissionais de saúde, particularmente os enfermeiros gestores, cujo papel vai além da execução de políticas, abrangendo a identificação de necessidades específicas da comunidade e a proposição de soluções inovadoras. A eficácia dessas políticas e a melhoria da infraestrutura são essenciais para superar as barreiras ao acesso e à qualidade dos serviços de saúde, apontando para a necessidade urgente de estratégias integradas e adaptativas que garantam o acesso universal à saúde em contextos desafiadores como o do Complexo da Maré. Este fecho ressalta a necessidade de um sistema de saúde mais resiliente, que reconheça e responda efetivamente às complexidades inerentes às regiões afetadas por instabilidades e conflitos.

#### **4. Considerações Finais**

Este estudo abordou os desafios enfrentados pelos enfermeiros gestores nas unidades de saúde da Atenção Primária à Saúde (APS) no Complexo da Maré, no Rio de Janeiro, com o objetivo de identificar as principais dificuldades e propor estratégias eficazes de gestão. Os resultados destacam a complexidade dos desafios, que incluem a alta demanda por atendimento, a escassez de recursos humanos e materiais, a dificuldade em conciliar as funções de gestão e cuidado ao paciente, e o impacto da violência comunitária na operação das unidades de saúde.

Diante dos desafios identificados, a pesquisa aponta para a necessidade de estratégias amplas que promovam a comunicação efetiva, o estabelecimento de metas compartilhadas, reuniões de equipe regulares, e o investimento na capacitação profissional como medidas essenciais para melhorar a gestão operacional da APS. Além disso, é crucial que haja um investimento contínuo na infraestrutura das unidades de saúde e na implementação de práticas inovadoras para enfrentar os obstáculos à prestação de serviços de qualidade.

A violência no Complexo da Maré, especificamente, emerge como um desafio que requer atenção especial, afetando diretamente não apenas a segurança dos profissionais de saúde e dos pacientes, mas também a continuidade e a eficácia dos serviços de saúde. Portanto, políticas públicas e ações de melhoria na atenção à saúde desta comunidade devem ser desenvolvidas considerando as particularidades locais e promovendo abordagens que garantam a segurança e o acesso aos serviços de saúde.

Este estudo contribui para o debate sobre políticas públicas de saúde, sublinhando a importância de estratégias específicas para regiões com alta complexidade social e econômica. Contudo, os autores reconhecem que os resultados obtidos são específicos para o Complexo da Maré e podem não ser totalmente aplicáveis a outras regiões. Sugere-se, portanto, a realização de estudos futuros que ampliem o entendimento sobre os desafios da gestão da APS em diferentes contextos, a fim de

desenvolver estratégias mais eficazes e adaptadas às necessidades locais.

A implementação das estratégias sugeridas neste estudo pode contribuir significativamente para o aprimoramento da qualidade dos serviços de saúde prestados à população do Complexo da Maré, ressaltando a necessidade de investimentos em infraestrutura, formação profissional e inovação.

Recomenda-se fortemente a realização de estudos futuros que aprofundem a compreensão dos desafios enfrentados pelo profissional de enfermagem na gestão da APS em contextos de alta complexidade social e econômica, ampliando o escopo de investigação para além do Complexo da Maré, no Rio de Janeiro. Tais estudos deveriam explorar, de maneira comparativa, as estratégias de gestão adotadas em diferentes territórios, considerando as variáveis socioculturais, econômicas e políticas que influenciam a operacionalização das unidades de saúde. Assim, espera-se que as contribuições apresentadas possam auxiliar na formulação de políticas públicas e na prática da gestão da saúde, promovendo uma APS mais eficiente e resiliente frente aos desafios encontrados.

## Referências

- Agência Brasil. (2022, agosto 18). *Complexo da Maré teve letalidade por covid duas vezes maior que o Rio*. Agência Brasil. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2022-08/complexo-da-mare-teve-letalidade-por-covid-duas-vezes-maior-que-o-rio>
- Almeida, P. F. de, Medina, M. G., Fausto, M. C. R., Giovannella, L., Bousquat, A., & Mendonça, M. H. M. de. (2018). Coordenação do cuidado e Atenção Primária à Saúde no Sistema Único de Saúde. *Saúde em Debate*, 42, 244–260. <https://doi.org/10.1590/0103-11042018S116>
- Andrade, M. V., Noronha, K. V. M. de S., Sá, E. B., Piola, S. F., Vieira, F. S., Vieira, R. S., & Benevides, R. P. de S. e. (2018). Desafios do sistema de saúde brasileiro. Em *DESAFIOS DA NAÇÃO: ARTIGOS DE APOIO* (2, 357–414). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8468>
- Arretche, M. T. S. (1999). Políticas sociais no Brasil: Descentralização em um Estado federativo. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 14, 111–141. <https://doi.org/10.1590/S0102-69091999000200009>
- Azevedo, L. A. S. de, Moreira Junior, J. R., & Rocha, J. L. (2023). Gestão Estratégica da Saúde Pública: Análise dos Desafios Enfrentados para o Atendimento às Doenças Cardiovasculares, no Contexto da Pandemia de Covid-19. *RevistaFT*, 27(120). DOI: 10.5281/zenodo.7742136. <https://revistaft.com.br/gestao-estrategica-da-saude-publica-analise-dos-desafios-enfrentados-para-o-atendimento-as-doencas-cardiovasculares-no-contexto-da-pandemia-de-covid-19/>
- Barros, R. C. de, Silva, Â. F. L. da, Maia, I. S. L., & Silva, L. B. da. (2020). Atuação do enfermeiro na Atenção Primária à Saúde no município do Rio de Janeiro. *Saúde em Redes*, 6(3), Artigo 3. <https://doi.org/10.18310/2446-4813.2020v6n3p157-171>
- Bissacotti, A. P., Gules, A. M., & Blümke, A. C. (2019). Territorialização em saúde: conceitos, etapas e estratégias de identificação. *Hygeia - Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde*, 15(32), Artigo 32. <https://doi.org/10.14393/Hygeial53247115>
- Bousquat, A., Giovannella, L., Campos, E. M. S., Almeida, P. F. de, Martins, C. L., Mota, P. H. dos S., Mendonça, M. H. M. de, Medina, M. G., Viana, A. L. d'Ávila, Fausto, M. C. R., & Paula, D. B. de. (2017). Atenção primária à saúde e coordenação do cuidado nas regiões de saúde: Perspectiva de gestores e usuários. *Ciência & Saúde Coletiva*, 22, 1141–1154. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017224.28632016>
- Brasil. (1987). *Decreto no 94.406, de 8 de junho de 1987*. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da enfermagem, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1980-1989/d94406.htm#:~:text=DECRETO%20No%2094.406%2C%20DE,enfermagem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d94406.htm#:~:text=DECRETO%20No%2094.406%2C%20DE,enfermagem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs).
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).
- Carvalho, A. L. B., Ouverney, A. L. M., Carvalho, M. G. O. de, & Machado, N. M. S. (2019). Enfermeiros (as) gestores (as) no Sistema Único de Saúde: Perfil e perspectivas com ênfase no Ciclo de Gestão 2017-2020. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 211–222. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.29312019>
- Castro, U. dos S., & Nunes, M. R. (2019). Caracterização das atividades e da qualidade de vida do enfermeiro da Atenção Primária à Saúde. *Perquirere*, 1(16), 90–106. <https://revistas.unipam.edu.br/index.php/perquirere/article/view/3235>
- Fernandes, L., & Ortega, F. (2020). A Atenção Primária no Rio de Janeiro em tempos de Covid-19. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 30, e300309. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300309>
- Fernandes, J. C., Cordeiro, B. C., Rezende, A. C., & Freitas, D. S. de. (2020). Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: Um recorte da prática do enfermeiro. *Saúde em Debate*, 43, 22–35. <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S602>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos De Pesquisa* (4ª). Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. de A. (2016). *Fundamentos de metodologia científica* (8ª ed.). Editora Atlas Ltda.
- Magnago, C., & Pierantoni, C. R. (2019). A formação de enfermeiros e sua aproximação com os pressupostos das Diretrizes Curriculares Nacionais e da Atenção Básica. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25, 15–24. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020251.28372019>

- Manhães, C. (2015). Prefeitura inicia construção de Clínica da Família na Maré. *Radiologia RJ*. <https://www.radiologiarj.com.br/prefeitura-inicia-construcao-de-clinica-da-familia-na-mare/>
- Marques, F. R. D. M., Pires, G. A. R., Santos, J. L. G. D., Baldissera, V. D. A., & Salci, M. A. (2022). O Modelo de Atenção às Condições Crônicas e suas implicações para a Atenção Ambulatorial Especializada. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76, e20210315. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2021-0315pt>
- Mendes, E. V. (2019). *A construção social da atenção primária à saúde* (2a edição). Conselho Nacional de Secretários de Saúde--CONASS.
- Mendes, R. M., & Miskulin, R. G. S. (2017). A análise de conteúdo como uma metodologia. *Cadernos de Pesquisa*, 47, 1044–1066. <https://doi.org/10.1590/198053143988>
- Motta, L. C. de S., & Siqueira-Batista, R. (2015). Estratégia Saúde da Família: Clínica e Crítica. *Revista Brasileira de Educação Médica*, 39, 196–207. <https://doi.org/10.1590/1981-52712015v39n2e00912014>
- Moura, D. (2023, agosto 14). O que contam os nomes das Clínicas da Família da Maré. *Maré de Notícias Online | Portal de notícias da Maré*. <https://mareonline.com.br/o-que-contam-os-nomes-das-clinicas-da-familia-da-mare/>
- Nunes, L. O., Castanheira, E. R. L., Dias, A., Zarili, T. F. T., Sanine, P. 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 Pública*, 42, e175. <https://doi.org/10.26633/rpsp.2018.175>
- 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, 464–468. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342006000400003>
- Peduzzi, M., Aguiar, C., Lima, A. M. V., Montanari, P. M., Leonello, V. M., & Oliveira, M. R. de. (2019). Ampliação da prática clínica da enfermeira de Atenção Básica no trabalho interprofissional. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 72, 114–121. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0759>
- Peterlini, O. L. G., & Zagonel, I. P. S. (2006). O sistema de informação utilizado pelo enfermeiro no gerenciamento do processo de cuidar. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 15, 418–426. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072006000300005>
- Pereira, J. G. (2015). *Continuidades, avanços e rupturas: A construção da identidade profissional de enfermeiras da estratégia saúde da família* [Tese (Doutorado em Ciências), Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo]. <https://doi.org/10.11606/T.7.2016.tde-11052015-144300>
- Pinto, N. R. S., Tanaka, O. Y., & Spedo, S. M. (2009). Política de saúde e gestão no processo de (re)construção do SUS em município de grande porte: Um estudo de caso de São Paulo, Brasil. *Cadernos de Saúde Pública*, 25, 927–938. <https://doi.org/10.1590/S0102-311X2009000400024>
- Prefeitura do Rio de Janeiro. ([s.d.]). *Atendimento em Unidades de Atenção Primária em Saúde*. Portal Carioca Digital. Recuperado 7 de abril de 2024, de <https://carioca.rio/servicos/atendimento-em-unidades-de-atencao-primaria-em-saude/>
- Santana, K. F. S., Marinho, M. N. A. de S. B., Cavalcante, A. S. P., Machado, L. D. S., Silva, L. de F. da, Guedes, M. V. C., Freitas, M. C. de, & Silva, L. M. S. da. (2022). Reflexões acerca da identidade do enfermeiro na gestão dos serviços de saúde. *Research, Society and Development*, 11(7), Artigo 7. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i7.29812>
- Seta, M. H. D., Ocké-Reis, C. O., & Ramos, A. L. P. (2021). Programa Previne Brasil: O ápice das ameaças à Atenção Primária à Saúde? *Ciência & Saúde Coletiva*, 26, 3781–3786. <https://doi.org/10.1590/1413-81232021269.2.01072020>
- Silva, P. O. da. (2022). *Processo e relações de trabalho das Enfermeiras na Atenção Primária à Saúde: Uma abordagem institucional a partir do modelo de gestão do município do Rio de Janeiro* [Thesis]. <https://www.arca.fiocruz.br/handle/icict/52650>.
- Vitelli, R. B., Santos, T. A. dos, Lourenço, L. K., Pereira, R. A., Silva, K. C. C., Markus, G. W. S., & Couto, G. B. F. do. (2021). A importância do fisioterapeuta na atenção primária em saúde: uma revisão bibliográfica. *Multidebates*, 5(3), Artigo 3. <https://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/433>
- Weirich, C. F., Munari, D. B., Mishima, S. M., & Bezerra, A. L. Q. (2009). O trabalho gerencial do enfermeiro na Rede Básica de Saúde. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 18, 249–257. <https://doi.org/10.1590/S0104-07072009000200007>