



Tomada de Decisão em Estratégia Saúde da Família

Aline Conceição de Souza Tavares¹, Kelly Cristina Freire Rocha¹, Maria de Fátima Rocha Pinto¹, Elizangela

Aparecida da Silva de Laffitte Alves¹, Ilda Cecília Moreira da Silva¹

AUTHOR AFILIATIONS

1 - Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA (Av. Paulo Erlei Alves Abrantes, 1325 - Três Poços, Volta Redonda - RJ, 27240-560).

CONTACT

ilda.silva@foa.org.br

ABSTRACT

Managing is not always an easy task, therefore, the nurse manager has in this process as his main ally, the information that contributes to decision making. The aim of this study is to describe the nurses' understanding about nursing management in Primary Care. A descriptive research was carried out with a qualitative approach that seeks to understand the nurses discourse from the Family Health team on the information use in Decision Making. The data were analyzed and categorized according to the similarity of the contents. Four analysis categories were formed which resulted from the research findings: Organization, Responsibility, and Work Process; Guides Decision Making; Cohesive Team and Reliable Information; Need for Technical Knowledge. Managing a health unit has the challenge of learning new knowledge, skills, attitudes related to administrative efficiency and the ability to respond quickly and decisively to maintain the quality of the population's health demands. It is concluded that nurses recognize their capacity for management, but they need more qualification to exercise management in Family Health Units and the benefits that information entails in decision making.

Keywords: Nursing. Management. Information. Decision Making

RESUMO

Gerenciar nem sempre é uma tarefa fácil, por isso, o enfermeiro gestor tem nesse processo como sua principal aliada, a informação que contribui na tomada de decisão. O objetivo deste estudo é descrever o entendimento de enfermeiros sobre a gerência de enfermagem na Atenção Básica. Realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa que busca compreender o discurso de enfermeiros da equipe Saúde da Família sobre uso de informações na Tomada de Decisão. Os

dados foram analisados e categorizados conforme a similaridade dos conteúdos. Formaram-se quatro categorias de análise que resultou dos achados de pesquisa: Organização, Responsabilidade e Processo de Trabalho; Orienta a Tomada de Decisão; Equipe Coesa e Informações Fidedignas; Necessidade de Conhecimento Técnico. Gerenciar uma unidade de saúde tem como desafio o aprendizado de novos conhecimentos, habilidades, atitudes relacionadas à eficiência administrativa e capacidade de respostas rápidas e resolutivas para manter a qualidade das demandas de saúde da população. Conclui-se que enfermeiros reconhecem sua capacidade para a gestão, porém necessitam de mais qualificação para exercer o gerenciamento em Unidades Saúde da Família e os benefícios que a informação acarreta na tomada de decisão.

Palavras-chave: Enfermagem, Gestão, Informação, Tomada de Decisão.

INTRODUÇÃO

No Brasil a Atenção Básica é desenvolvida com o maior grau de separação e aumento, ocorrendo no local mais próximo da vida das pessoas, assume o desafio de ser a organizadora e articuladora das redes de atenção à saúde. Deve ser o contato preferencial dos usuários, a principal porta de entrada e centro de comunicação com toda a Rede de Atenção à Saúde (PNAB, 2012, p.9).

De acordo com Farah et al. (2016) quando houve a efetivação da Estratégia Saúde da Família (ESF), foram exigidas novas atitudes e competências de enfermeiras, para desempenharem o seu papel na Atenção Primária

à Saúde (APS), estando aptas a administrar, coordenar, planejar e dirigir o serviço de enfermagem e demais profissionais que compõem a equipe multidisciplinar na ESF. Essas atribuições foram expandidas para o gerenciamento do serviço de saúde, principalmente na APS.

O interesse pelo tema surgiu devido à percepção de que a gerência em enfermagem é sempre desafiadora e requer preparo como também o desenvolvimento de competências e habilidades para exercê-la. Esse tema também foi escolhido, pois se busca entender como as informações são analisadas, discutidas e de que forma podem contribuir para a tomada de decisão no processo gerencial. No entanto, o que se

observa na prática cotidiana é que a informação precisa ser melhor entendida e utilizada como um instrumento básico na gestão em enfermagem como forte aliado para a tomada de decisão no processo gerencial do enfermeiro.

Na intenção de aplicar princípios de administração e gestão no uso de informações para Tomada de Decisão, com destaque para o estilo de liderança e capacidade do enfermeiro para dirigir a equipe de Saúde da Família, busca-se implementar uma prática avançada, tendo em mente que isso acontece em contextos de estruturas formados por teorias, modelos e bases de administração e gestão sob modelos tradicionais e prevalentes.

Assim, defende-se a proposta de uma prática eficaz, por se acreditar que o enfermeiro é capaz de reconhecer e adaptar-se as características vigentes, sem perder de vista a meta de implantar uma sistematização da prática, tendo como base os registros de enfermagem. O trabalho desenvolvido por elementos diferentes em cada passo, retrata o engajamento dos trabalhadores na especialização do trabalho que,

no caso deste reflete a Organização, Responsabilidade e Processo de trabalho na Tomada de Decisão.

Nesse contexto emergem, então, as seguintes questões que norteiam o estudo: Qual o significado de gerência, informação e tomada de decisão referido por enfermeiros gerentes na Atenção Básica? Como enfermeiros gerenciam o processo de trabalho com base nas informações de saúde produzidas em suas unidades? Será que enfermeiros encontram dificuldades ou facilidades ao praticar a gerência nas Unidades Saúde da Família? O que enfermeiros poderiam sugerir para se realizar a gerência de enfermagem com base nas informações produzidas nas unidades de saúde?

Para responder essas questões traçou-se os seguintes objetivos: Descrever o entendimento de enfermeiros sobre a gerência de enfermagem na Atenção Básica; identificar como enfermeiros utilizam a informação como instrumento na tomada de decisão em sua prática cotidiana; Apontar dificuldades e facilidades no uso da informação para a tomada de decisão em seu

cotidiano gerencial; Relatar como sugerem o uso da informação na prática gerencial com destaque para o ensino dessa prática na Atenção Básica.

Abordar a gestão em saúde é uma ação desafiadora. O tema é muito abrangente e apresenta um leque de possibilidades de estudo. Poder-se-ia estudar os aspectos éticos e legais acerca da gestão em saúde ou ainda a capacitação de enfermeiros em gerência em unidades de saúde da família nos espaços da Atenção Básica. No entanto, optou-se por estudar o entendimento de enfermeiros sobre a gerência em unidade de Saúde da Família tendo a informação como instrumento e pano de fundo para a tomada de decisão.

Procura-se, na Atenção Básica, reorganizar os serviços e reorientar as práticas profissionais na lógica da promoção da saúde, prevenção de doenças e reabilitação, enfim, da promoção da qualidade de vida da população, tornando-se uma proposta com dimensões técnica, política e administrativas inovadoras (Vasconcelos, 2013, p.14).

Com este estudo pretende-se contribuir para a construção do conhecimento de

enfermeiros que atuam na Estratégia Saúde da Família sobre o uso de informações na Tomada de Decisão. Contribuir ainda na apreensão do conhecimento para acadêmicos da Graduação em Enfermagem no campo da gestão ao organizar os processos de trabalho, assim como no campo da pesquisa para novos desafios de profissionais.

REVISÃO DE LITERATURA

Tomada de Decisão é um conceito fundamental de enfermagem que está em conformidade com uma trajetória sistemática envolvendo a avaliação, interpretação, avaliação e gestão de situações específicas do paciente (Watkins, 2020). Sabe-se que para que a Tomada de Decisão seja devidamente direcionada, o processo de liderança eficaz é um fator de extrema importância nesse processo. A liderança é aspecto de suma importância na gestão organizacional, quer seja influenciando na satisfação dos colaboradores no ambiente laboral, quer aumentando o engajamento destes nas tarefas que lhes são atribuídas (Cabral, 2020).

Geralmente há duas abordagens para uma gestão organizacional eficaz: *top-down*, literalmente traduzido por “de cima para baixo” e *bottom-up* literalmente traduzido por “de baixo para cima”. Na gestão *bottom-up*, a direção é amplamente informada e definida pelo *feedback* dos funcionários e canalizada para cima. Na gestão *top-down*, por sua vez, ocorre o oposto: a direção é definida pela liderança e transmitida às suas equipes, sendo ainda, historicamente a abordagem mais comum (Grundke, 2008).

Tradicionalmente, a maioria das empresas segue uma estrutura organizacional semelhante. As decisões são tomadas por um pequeno número de pessoas e essas decisões afetam a muitos (Li *et al.*, 2020). Esta estrutura também caracteriza a gestão *top down*; entretanto, para que ela seja eficaz, é necessário que haja um conjunto de regras claras e apenas uma solução (Klassen e Evan, 2020). A figura 1. mostra a representação estrutural de gestão *Bottom Up* e *Top Down*.

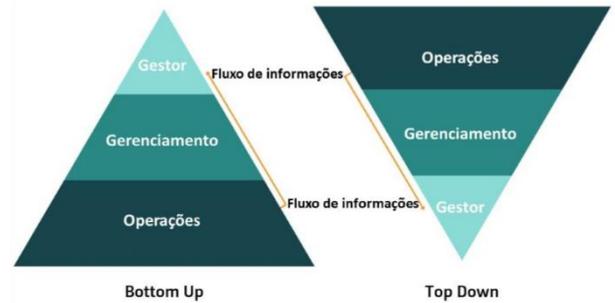


Figura 1. Representação estrutural de gestão *Bottom Up* e *Top Down*. Fonte: Adaptação de Swipe Guide, 2019.

Fallman *et al.* (2019) afirmam que a restrição da autonomia dos gestores na tomada de decisões, devido ao estrito controle de cima para baixo, é um importante fator de risco para a redução da saúde ao longo do tempo. Este fato pode corroborar para a diminuição da capacidade de cumprir suas atribuições operacionais de trabalho. Cabe ressaltar que a gestão *top-down* deve ter um grande impacto na saúde e no exercício profissional dos gestores, ao passo que uma situação de trabalho puramente exigente por si só não parece afetar a saúde.

A Lei do Exercício Profissional, 7.498/86 respalda as competências do enfermeiro, sendo elas: a direção, a gestão, o planejamento, a organização, a coordenação e a avaliação dos serviços de enfermagem nas instituições públicas

e privadas em qualquer instância (Santos *et al.*, 2013). Cabe ressaltar que estas competências são expressas à luz da liderança na capacidade de tomar decisões.

Na equipe, o enfermeiro, ao adotar essa prática de liderança, participa do trabalho da sua equipe oferecendo atenção no que se refere à comunicação interpessoal e ao relacionamento dos seus componentes. Portanto, o sucesso da liderança não está exclusivamente a cargo do líder, mas também no relacionamento e envolvimento dos liderados (Silva, 2016, p.5).

Os enfermeiros que administram unidades de saúde são responsáveis pelo gerenciamento dos recursos humanos, materiais e físicos que consomem grande volume de recursos financeiros (Kurcgant, 2011). Essa habilidade de administrar faz parte de seu perfil adquirido na formação acadêmica o que o torna capaz de conduzir pessoas a trabalhar em grupos formando as equipes de trabalho com a finalidade de atingir os objetivos propostos. Entende - se, portanto, que é de suma importância na formação do enfermeiro o aprendizado das teorias de administração, uma vez que tal conhecimento pode embasar sua atuação no âmbito dos serviços

de saúde, desempenhando, com mais habilidade, funções que demandam a tomada de decisão e a organização desses serviços.

Os enfermeiros fornecem vigilância constante do paciente e são responsáveis pela detecção precoce das alterações do paciente, prevenção de eventos indesejáveis, bem como reconhecimento da deterioração (Bowden *et al.*, 2019). No exercício de suas atividades profissionais, o enfermeiro desempenha atividades gerenciais continuamente, quer seja gerenciando o cuidado aos pacientes, quer seja gerenciando o serviço de enfermagem. A tomada de decisão na gestão muitas vezes é intuitiva e/ou baseada na experiência profissional do gestor e/ou de sua equipe, mais do que em informações consistentes acerca do objeto em questão (Almeida, 2017).

Diante do exposto o enfermeiro ao atuar na gestão dos serviços de saúde precisa levar em conta a sua formação e a necessidade de buscar os conceitos e as teorias de administração para embasar e melhor conduzir a sua prática na gestão de profissionais, assim como os recursos físicos e

materiais. Isto significa afirmar que os conteúdos sobre gestão se referem a conhecimentos de liderança articulados a aspectos da informação na tomada de decisão já que alguns estilos da liderança poderiam ser percebidos no modo como enfermeiros gerenciam os serviços de saúde. Então atuar na gestão para o enfermeiro significa apropriar-se da informação como um instrumento para a tomada de decisão utilizando os problemas de saúde como desafios para modificar ações gerenciais associado à tomada de decisão em novos cenários de práticas, transformadoras e inovadoras.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa que busca compreender o discurso de enfermeiros sobre informações da equipe Saúde da Família para que enfermeiros atuam nessas unidades, tomem decisão em relação ao trabalho de enfermagem.

As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população[...] e uma de suas características mais

significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2006, p.44).

Trata-se ainda de uma pesquisa de campo. Este tipo de pesquisa caracteriza-se pelo pesquisador ir até o campo de pesquisa para a coleta de dados com a proposta de compreender os fenômenos que ali ocorrem (Reis, 2009).

A pesquisa de campo se desenvolveu em unidades com a Estratégia Saúde da Família no município de Piraí – RJ. A coleta de dados foi operacionalizada pela aplicação de um questionário semiestruturado com perguntas abertas e técnicas padronizadas de coletas de dados, realizadas nessas unidades. Os sujeitos da pesquisa foram 09 enfermeiros que atuavam em unidades de Estratégia Saúde da Família. Foram excluídos médicos, dentistas, técnicos de enfermagem e Agentes Comunitários de Saúde.

Os informantes foram codificados para garantir o anonimato e assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme a Resolução nº. 466/2013 do Conselho Nacional de Saúde. Foram obtidos de forma escrita, após explicação dos objetivos do estudo e finalidade

dos resultados a todos que aceitaram participar da pesquisa. Formaram-se quatro categorias de análise que resultou dos achados de pesquisa: 1) Organização Responsabilidade e Processo de Trabalho; 2) Orienta a Tomada de Decisão; 3) Equipe Coesa e Informações Fidedignas; 4) Necessidade de Conhecimento Técnico. Obteve-se o parecer favorável no Comitê de Ética sob a inscrição CAAE 70206817.9.0000.5237.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados e categorizados conforme a similaridade dos conteúdos. A análise foi realizada com embasamento com o que está posto na literatura sobre o tema em estudo.

Organização, Responsabilidade e Processo de trabalho

Organização, responsabilidade e processo de trabalho fazem parte do cotidiano de todo indivíduo, tanto no profissional quanto no pessoal. Diante desse pressuposto, algumas

profissões se sobressaíram, principalmente a Enfermagem

O trabalho do enfermeiro é influenciado pelas características do serviço de saúde onde desenvolve sua prática profissional. Entre essas características, destacam-se: o porte da organização, a hierarquia profissional, políticas de conduta e condições de infraestrutura. Conforme essas particularidades, o ambiente de trabalho pode facilitar ou restringir a prática de enfermagem, principalmente no que tange à liderança e autonomia do enfermeiro (Santos *et al.*, 2017, p.2).

A enfermagem brasileira tem se empenhado junto às instituições de saúde para desenvolver atividades administrativas inerentes à gerência das unidades de saúde (Loureiro *et al.*, 2017). Essa mesma autora afirma ainda que a responsabilidade é indispensável ao conhecimento das bases teóricas e da junção ensino-serviço, buscando compreender o encontro e desencontro. Seguem as falas de enfermeiros sobre a organização, responsabilidade e processo de trabalho:

A gerência está incumbida de organizar os dados/informações e distribuir responsabilidades.^{E1}

[...] um trabalho de
muita responsabilidade.^{E7}

[...]é importante a
relevância na organização,
planejamento e execução.^{E2}

Pivote *et al.* 2017 contribuem afirmando que os profissionais de enfermagem têm competências e imaginação para transformar, no geral, a organização do trabalho em que estão inseridos, no sentido de atribuir maior reconhecimento e dividir às suas atividades profissionais.

Pode-se destacar nessa categoria que os autores citados afirmam que o trabalho do enfermeiro se influencia pelo ambiente onde se desenvolve a prática empenhando-se em desenvolver atividades administrativas inerentes à gerência das unidades de saúde.

Orienta a Tomada de Decisão

A tomada de decisão na prática do enfermeiro é um momento importante nas ações gerenciais onde é necessário se valer da autonomia e a ESF

é o modelo assistencial que mais valoriza essa competência do enfermeiro. A informação é o suporte para a tomada de decisão segura e eficaz.

Segundo Galavote (2016) a ESF, antes denominada Programa Saúde da Família (PSF), chega trazendo um novo modelo de assistência, diferente do PSF que era voltado para cura de doenças e na atenção hospitalar. Esse novo Modelo de assistência tem em sua estratégia algumas características elegendo os vínculos, compromissos e responsabilidade entre os profissionais que compõem a equipe e a população adscrita com destaque para o planejamento e a elaboração de uma intervenção com foco na informação para a melhoria dessa intervenção determinando os efeitos da ação, contribuindo para o progresso dos conhecimentos e para a elaboração teórica.

Os enfermeiros ao serem questionados em relação a tomada de decisão, observaram que a informação é o aspecto mais importante para orientar o processo de trabalho.

[...] A informação de
saúde é instrumento

importante e essência para traçar as estratégias, ações e atividades [...] ^{E2}

[...] toda programação e planejamento dos serviços de saúde desenvolvidos nas unidades é realizado utilizando como instrumento os dados e as informações disponíveis [...] ^{E5}

[...] todo trabalho se baseia na informação, com ela direcionamos nossas ações [...] ^{E6}

Diante disso Salazar (2017) diz que é importante desenvolver e implantar ferramentas que permitam sua contínua avaliação, possibilitando a tomada de decisão oportuna, no sentido dos resultados desejados, permitindo alcançar metas estabelecidas.

Assim, pode-se enfatizar que a informação é um instrumento inerente à ação gerencial e que está intrínseca à tomada de decisão, conforme afirmam os enfermeiros em suas falas.

Equipe Coesa e Informações Fidedignas

Trabalhar em equipe nem sempre é uma tarefa fácil, pois se lida com pessoas de perfil

diversificado, porém sabe-se que o trabalho em equipe faz parte do contexto gerencial. É por meio dele que objetivos e resultados podem ser alcançados.

No Brasil, o Ministério da Saúde (MS) considera o trabalho em equipe como peça fundamental na área da Atenção Primária Saúde [...] essas equipes possuem como objetivos a prestação de assistência completa, contínua, definitiva e com qualidade, atendendo às necessidades de saúde da população (Santos *et al.*, 2017, p.131).

Percebe-se na fala de enfermeiros a forma como pensam e destacam a importância de uma equipe coesa e informações verdadeiras. As falas abaixo trazem a confirmação da ideia dos autores mencionados.

Instrumento é democrático em equipe e norteia a tomada de decisão [...] ^{E4}

Manter uma equipe coesa com objetivos comuns [...] ^{E9}

Nem sempre os dados são fidedignos [...] ^{E3}

A falta de tempo para uma análise mais profunda dos dados [...] ^{E7}

A partir da mudança do modelo assistencial, a comunidade passou a ser assistida por uma equipe e não somente por um profissional, desta forma a ESF, propõe a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas, valorizando o saber de todas as categorias profissionais e seus registros sobre a assistência prestada. Em contrapartida, a ausência ou a insuficiência de registro afetam diretamente a decisão estratégica e contribui para a desorganização do processo de cuidado em saúde dificultando a comunicação eficaz entre os profissionais, a continuidade e a plenitude das ações assistenciais. Torna-se necessário, neste caso, reduzir ao máximo a falta de dados para que a decisão tomada esteja respaldada na melhor informação possível para a tomada de decisão (Loureiro *et al.*, 2017, p.104; Borges *et al.*, 2017, p.2; Satur *et al.*, 2017).

Para que essas atribuições sejam cumpridas é necessário que exista qualidade nas informações inseridas no Sistema Integrado de Saúde (SIS) que pode ser avaliada por meio da completitude (Nakamura *et al.*, 2017, p.102). Cabe ainda

ressaltar na fala de enfermeiros a importância do trabalho em equipe e do valor da informação coerente à realidade vivenciada, traduzido em conhecimento que possa embasar a tomada de decisão. Além disso, reconhecem também que a dificuldade de informação associada à falta de tempo para a análise, prejudica a ação gerencial e os resultados esperados. Assim, capacitar o enfermeiro na coleta dados e na interpretação de resultados favorece a leitura de indicadores que devem ser fidedignos e mais próximos da realidade, apoiarão ações direcionadas e seguras na gestão do cuidado.

Necessidade de Conhecimento Técnico

O conhecimento técnico é adquirido durante o processo de aprendizado, ou seja, ainda em sala de aula, mas durante o estágio pode-se vivenciar essa dinâmica, procurando encontrar soluções sob um olhar crítico diante das situações enfrentadas no dia a dia.

Segundo Loureiro *et al.* (2017), a junção ensino-serviço é uma habilidade que visa os

objetivos, tanto das universidades como das instituições prestadoras de serviços de saúde, uma vez que possibilita uma formação profissional voltada à realidade social. Colabora com o desenvolvimento da assistência à saúde, uma vez que a universidade e a instituição de saúde onde se consolidam e se constroem novos conhecimentos para transformar a realidade vivenciada.

Durante os estágios curriculares, os graduandos podem observar de forma mais ampla o atuar do enfermeiro, sua maneira de posicionar-se no trabalho, o que pode intervir em seu aprendizado e na visão que constroem do enfermeiro. O enfermeiro precisa evoluir, não podendo se restringir à aprendizagem adquirida na graduação e deve atuar como facilitador dos saberes. A relação profissional-acadêmico com comunicação efetiva é essencial para a formação de um profissional preparado para a atuação em equipe multiprofissional e em ações interdisciplinares. (Souza *et al.*, 2017).

[...] somos o espelho da equipe de saúde.^{E7}

Adequar a realidade ao conhecimento técnico científico [...] ^{E9}

A enfermagem busca enraizar espaço de saber a partir do desenvolvimento de pesquisas. Ao longo das últimas décadas é possível notar o crescente avanço da ciência e tecnologia ao redor do mundo (Carvalho *et al.*, 2020). É uma ciência em construção organizada a partir do pensamento científico. O conhecimento científico avança a partir de rupturas e de questionamentos acerca do modo como os fenômenos se comportam, em um processo contínuo de transformação, intermediadas pelo diálogo e pela observação (Lino *et al.*, 2017).

É importante perceber na fala de enfermeiros sua compreensão acerca da integração ensino serviço como uma experiência importante, pois no mesmo momento em que são referência para acadêmicos têm também uma grande oportunidade de aprendizagem e de troca de saberes entre os vários atores sociais.

CONCLUSÃO

Conclui-se com este trabalho que os objetivos foram alcançados à medida que enfermeiras (os) relatam entender que a atuação gerencial é fundamental para o desenvolvimento da assistência em saúde nos espaços da Atenção Básica, uma vez esses profissionais de enfermagem têm a criatividade como um instrumento para transformar o ambiente onde estão inseridos em espaços de trabalho de maior valoração e delimitação às suas atividades gerenciais. Com relação à utilização da informação como instrumento na tomada de decisão em sua prática cotidiana, deixam claro que será importante ampliar e disseminar ferramentas que permitam sua contínua avaliação, possibilitando a tomada de decisão de forma adequada para atingir os resultados esperados.

Fica claro que enfermeiros não deixam, em momento algum, de realizar a gerência e a praticam também junto a assistência de

enfermagem que é uma das atribuições do enfermeiro conforme preconizado pelo Ministério da Saúde; apontam também dificuldades para realizar a gerência com mais qualidade na assistência aos usuários na Atenção Básica devido a esse desdobramento em duas ações muito específicas e que requer do enfermeiro conhecimento, desenvoltura e dedicação. Como facilidade, enfermeiros assinalam a própria informação como um requisito essencial no momento da tomada de decisão em seu cotidiano gerencial.

Sugerem que será necessário adequar a realidade ao seu processo de cuidar e gerenciar como também estar atualizado permanentemente pela aquisição de conhecimento científico voltado para a gestão e o uso da informação na prática gerencial, com destaque para o ensino dessa prática na Atenção Básica. Conclui-se enfim, que enfermeiros reconhecem sua capacidade para a gestão, porém necessitam de mais qualificação para exercer o gerenciamento em Unidades Saúde da Família e os benefícios que a informação acarreta na tomada de decisão.

Referências

ALMEIDA CAL e TANAKA OY. 2017. Meta-avaliação de uma avaliação participativa desenvolvida por gestores municipais de saúde com foco no padrão "Utilidade". Cadernos de Saúde Pública 33(2). Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-311x00105615>>.

Acesso em: 22 nov. 2020.

BOWDEN V, BRADAS C & MCNETT M. 2019. Impact of level of nurse experience on falls in medical surgical units. Journal of Nursing Management. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jonm.12742>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

em: 22 nov. 2020.

BRASIL, MINISTERIO DA SAÚDE. Política Nacional de Atenção Básica (PNAB). 2012. Disponível em: <<http://dab.saude.gov.br/portaldab/pnab.php>>.

Acesso em: 22 nov. 2020.

BRASIL, MINISTERIO DA EDUCAÇÃO. Diretrizes curriculares nacionais do curso de

graduação em enfermagem. 2016. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/Enf.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2020.

BORGES FFD et al. 2017. Importância das anotações de enfermagem segundo a equipe de enfermagem: implicações profissionais e institucionais. Revista de Enfermagem do centro oeste mineiro (7). Disponível em: <<https://doi.org/10.31011/reaid-2020-v.92-n.30-art.689>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CABRAL RRX. 2020. A liderança eficaz no contexto organizacional: uma análise das práticas prevalentes na alta gestão de uma instituição pública de ensino superior. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/30674>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CARVALHO GHS et al. 2020. Monitoramento de patentes envolvendo a tecnologia CRISPR-CAS9 e considerações sobre a mesma. Acta Scientiae et Technicae: 8(1)35. Disponível em:

<<https://doi.org/10.17648/uezo-ast-v8i1.276>>.

Acesso em: 22 nov. 2020.

FARAH BF et al. 2016. Percepções de enfermeiras sobre supervisão em enfermagem na Atenção Primária à Saúde. Revista Rene. Disponível em: <<http://ojs.unirg.edu.br/index.php/2/article/view/3106>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

FALLMAN SL, JUTENGREN G, DELLVE L. 2019. The impact of restricted decision-making autonomy on health care managers' health and work performance. Journal of nursing management 27(4)706-714. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jonm.12741>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

GALAVOTE HS, MATTOS TMC, LAIGNIER MR. 2016. Avaliação de programas de saúde: um enfoque no Programa Saúde da Família. Rev. Bras. Pesq. Saúde, Vitória: 18(1)150-157. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0102-311x2011000100017>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

GIL AC. 2016. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, Atlas. Disponível em:

<<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

GRUNDKE P. 2008. Top-Down Versus Bottom-Up Approaches in Risk Management. SSRN Electronic Journal. Disponível em: <<https://doi.org/10.2139/ssrn.1282098>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

KLASSEN S, EVANS D. 2020. Top-down and bottom-up water management: A diachronic model of changing water management strategies at Angkor, Cambodia. Journal of Anthropological Archaeology (58)101166. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jaa.2020.101166>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

KURCGANT P et al. 2011. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro, Guanabara Koogan. Disponível em: <<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/il-762203>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

LINO MM et al. 2017. Influências capitalistas na produção do conhecimento em enfermagem. Revista Gaúcha de Enfermagem:

- 38(1). Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.01.61829>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- LI X et al. 2020. Perspective on Balancing the Top-down and Bottom-up Processes in Strategy-making. Cross Cultural and Strategic Management. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/CCSM-01-2019-0018>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- LOUREIRO LH et al. 2017. Proposta de articulação Ensino-Serviço em Enfermagem. Cadernos UniFOA 6(17)111-117. Disponível em: <http://revistas.unifoa.edu.br/index.php/cadernos/article/view/1093>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- LOUREIRO LH et al. 2017.. O TRABALHO E A FORMAÇÃO DO AGENTE COMUNITÁRIO DE SAÚDE. Revista Práxis, Volta Redonda: 9(17)103-111. Disponível em: <file:///C:/Users/USER/Downloads/675-5053-1-PB.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- NAKAMURA HY et al. 2017. PET saúde da família: avaliação da qualidade do preenchimento de cadastros na atenção básica. Vita et Sanitas 7(1)99-110. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/324825074_PET_Saude_da_Familia_avaliacao_da_qualidade_do_preenchimento_de_cadastro_na_atencao_basica>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- PIVOTE FL et al. 2017. Organização do trabalho e a produção de subjetividade da enfermeira relacionada ao processo de enfermagem. Esc. Anna Nery (21)1. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/1414-8145.20170014>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- REIS TMFC. 2009. Metodologia da Pesquisa. 2. Ed. – Curitiba: IESDE Brasil S.A, 180p. Disponível em: <http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/24046.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2020.
- SALAZAR BA et al. 2017. A Carteira de Serviços de Saúde do Município do Rio de Janeiro e ações em saúde na Atenção Primária no Brasil. Ciência e Saúde coletiva. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413->

[81232017223.33442016](https://doi.org/10.3344/2016)>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SANTOS J. L. G, et al. 2013. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. Esc Anna Nery 17(1)97-103. Disponível em: <<https://doi.org/10.15253/2175-6783.20181933328>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SANTOS J. L. G, et al.. 2017. Ambiente de trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência. Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste, Universidade Federal do Ceará: 18(2). Disponível em: <<https://www.redalyc.org/jatsRepo/3240/324051258008/324051258008.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SANTOS RR et al. 2017. A influência do trabalho em equipe na Atenção Primária à Saúde. Revista Brasileira de Pesquisa em Saúde/Brazilian Journal of Health Research 18(1)130-139. Disponível em: <<https://doi.org/10.21722/rbps.v18i1.15144>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SATUR RV, PAIVA SB, DUARTE EN. Informação imperfeita e seu impacto nas estratégias empresariais. Brazilian Journal of Information Science: Research Trends 11(2). Disponível em: <<https://doi.org/10.36311/1981-1640.2017.v11n2.02.p7>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SILVA VLS et al. 2016. Práticas de liderança em enfermagem hospitalar: uma self de enfermeiros gestores. Rev Esc Enferm USP 207(51). Disponível em: <<https://doi.org/10.11606/d.22.2016.tde-28012016-152807>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

SOUZA RV et al. 2017. Imagem do enfermeiro sob a ótica do acadêmico de enfermagem. Enfermagem em Foco 8(1)47-51. Disponível em: <<https://doi.org/10.21675/2357-707x.2017.v8.n1.763>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

VASCONCELOS JPR. 2013. Estratégias tecnoassistencias na atenção básica à saúde: organizar e inovar as práticas de atenção à saúde com foco na integralidade. Monografia (Bacharelado em Saúde Coletiva) -Universidade

de Brasília, Ceilândia. Disponível em:

<<https://bdm.unb.br/handle/10483/6201>>.

Acesso em: 22 nov. 2020.

WATKINS S. 2020. Effective decision-making:

applying the theories to nursing practice. British

Journal of Nursing. Mark Allen Group 29(2)98-

101. Disponível em:

<<https://doi.org/10.12968/bjon.2020.29.2.98>>.

Acesso em: 22 nov. 2020.