

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA ESTRATÉGIA APOIO DO CONSELHO DE SECRETARIAS MUNICIPAIS DE SAÚDE DO ESTADO DE GOIÁS (COSEMS-GO): UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

ORGANIZATIONAL RESTRUCTURING OF THE SUPPORT STRATEGY OF THE COUNCIL OF MUNICIPAL HEALTH DEPARTMENTS OF THE STATE OF GOIÁS (COSEMS-GO): AN EXPERIENCE REPORT

Haline Rachel Lino **Gomes**¹; Kelly Karinnie **Alvarenga**²; Jaqueline Gonçalves da Rocha de **Oliveira**³; Veronica Savatin **Wottrich**⁴; Patrícia Palmeira de Brito **Fleury**⁵

RESUMO

Introdução: Este relato de experiência retrata a necessidade de atualização, reestruturação e definição de atribuições claras que fomentem o desempenho esperado dos Apoiadores da gestão municipal de saúde do COSEMS-GO. **Objetivo:** Apresenta como objetivo geral descrever o processo de reestruturação da Estratégia Apoio do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás. **Metodologia:** As ações desenvolvidas foram categorizadas para atender objetivos específicos: Definição de diretrizes institucionais e descrição das atribuições da Facilitadora e dos Apoiadores COSEMS-GO, embasadas em discussões crítico-reflexivas da Súmula do Projeto Rede Colaborativa e do Estatuto da instituição; Diálogo e Transparência, por meio da criação de uma pasta compartilhada no *Google Drive* e da implantação de um Painel BI contendo os resultados dos relatórios dos Apoiadores; Qualificação por meio de roda de conversa com profissionais qualificados em áreas específicas; Orientações éticas no intuito de fortalecer a comunicação não violenta, a participação e posicionamento efetivo nas discussões, a corresponsabilidade, bem como, o favorecimento das relações interpessoais; e Alinhamento, monitoramento e *feedback* durante as reuniões praticadas de forma contínua. **Considerações Finais:** Ao implementar as estratégias organizativas é possível concluir que os Apoiadores COSEMS-GO precisam estar alinhados e organizados para atender ao dinamismo das ações e serviços de saúde em cada território. Para tanto, o acesso à informação em tempo oportuno, como no caso do painel BI e a instituição de espaços contínuos de discussão, são estratégias relevantes para fomentar discussões embasadas e seguras durante o processo de planejamento e tomadas de decisões que atendam aos objetivos finalísticos da instituição, nos diversos espaços. No entanto, tais ações organizativas também são dinâmicas e merecem ser continuamente avaliadas e adequadas de acordo com os resultados esperados.

PALAVRAS-CHAVE: Reestruturação Organizacional; Gestão de Equipe; Apoio; Sistema Único de Saúde.

ABSTRACT

Introduction: This experience report portrays the need for updating, restructuring and defining clear responsibilities that promote the expected performance of Supporters of COSEMS-GO municipal health management. **Objective:** The general objective is to describe the restructuring process of the Support Strategy of the Council of Municipal Health Departments of Goiás. **Methodology:** The actions developed were categorized to meet specific objectives: Definition of institutional guidelines and description of the duties of the COSEMS-GO Facilitator and Supporters, based on critical-reflective discussions of the Summary of the Collaborative Network Project and the institution's Statute; Dialogue and Transparency, through the creation of a shared folder on *Google Drive* and the implementation of a BI Panel containing the results of Supporters' reports; Qualification through conversation circles with qualified professionals in specific areas; Ethical guidelines with the aim of strengthening non-violent communication, participation and effective positioning in discussions, co-responsibility, as well as promoting interpersonal relationships; and Alignment, monitoring and feedback during meetings practiced on an ongoing basis. **Final Considerations:** When implementing organizational strategies, it is possible to conclude that COSEMS-GO Supporters need to be aligned and organized to meet the dynamism of health actions and services in each territory. To this end, access to information in a timely manner, as in the case of the BI panel and the establishment of continuous discussion spaces, are relevant strategies to encourage informed and safe discussions during the planning and decision-making process that meet the institution's final objectives, in the various spaces. However, such organizational actions are also dynamic and deserve to be continually evaluated and adapted according to the expected results.

KEYWORDS: Organizational restructuring; Team Management; Support; Health Unic System.



INTRODUÇÃO

O Sistema Único de Saúde (SUS) é robusto e complexo no que tange aos seus princípios doutrinários e organizativos para que a população brasileira tenha acesso universal, equitativo e integral à saúde. A distribuição de poder e responsabilidade são descentralizadas e claras para os três entes federativos. No entanto, a gestão do Sistema é dinâmica, respeitando os movimentos do território e as atualizações das políticas públicas de saúde¹.

No sentido de aperfeiçoar a atualização de informações pertinentes à gestão municipal de saúde, o Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS) em parceria com os Conselhos de Secretarias Municipais de Saúde (COSEMS) e o Programa de Apoio ao Desenvolvimento Institucional do Sistema Único de Saúde (PROADI-SUS), dispenderam esforços para instituírem o Projeto de Formação da Rede Colaborativa para Fortalecimento da Gestão Municipal do SUS. O Projeto iniciou seu primeiro triênio em 2017 com objetivo de consolidar a Rede Colaborativa por meio da Estratégia Apoiadora COSEMS que foi implantada nas 26 unidades federativas².

No território goiano, o Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás (COSEMS-GO), desde o início, conta com 01(uma) Coordenadora, 01 (uma) Facilitadora e 09 (nove) apoiadores para atender às 18 (dezoito) regiões de saúde do Estado, ou seja, cada Apoiador é responsável por apoiar a gestão municipal de 02 (duas) regiões de saúde.

Neste formato estratégico e baseado no arranjo conceitual do SUS, referente à determinação social, ética e organização administrativa e financeira, remete-se a refletir sobre o prescrito e a realidade, o virtual e as práticas. Para tanto, a gestão organizacional aponta para a tendência estimada de profissionais que buscam a excelência na produção de bens e serviços e contribuam para a consolidação de um sistema de saúde democrático, equitativo e eficiente³.

O estudo da reestruturação organizacional é uma área de interesse crescente nas ciências sociais e administrativas, pois envolve uma análise de como as organizações se ajustam para melhorar seu desempenho e atender às necessidades da sociedade⁴.

No intuito de atender estas prerrogativas, verificou-se a necessidade de atualização, reestruturação e definição de atribuições claras que fomentem o desempenho esperado dos Apoiadores da gestão municipal de saúde do COSMES-GO.

Portanto, este relato de experiência tem como objetivo geral descrever o processo de reestruturação da Estratégia Apoio do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás.

RELATO DA EXPERIÊNCIA

Trata-se de um relato das ações desenvolvidas para reestruturação das atribuições dos Apoiadores do COSEMS-GO. A reestruturação iniciou em agosto de 2022, quando uma nova Coordenadora do Apoio assumiu a função, atendendo aos pleitos da Diretoria da instituição.

Dentre os objetivos específicos da reestruturação destacavam-se: definir as diretrizes institucionais do Apoio COSEMS-GO; Descrever as ações e atribuições dos Apoiadores COSEMS-GO; Instituir ferramenta de diálogo e transparência da atuação dos Apoiadores para a Rede COSEMS-GO (Diretoria e Assessoria Técnica); Qualificar os Apoiadores para exercício de suas atribuições; e Fomentar a comunicação e feedback com a Rede COSEMS-GO.

Nesta perspectiva, as ações desenvolvidas foram categorizadas para atender cada objetivo específico:

Categoria 1: Definição de diretrizes institucionais

No primeiro momento, foi realizado o estudo da súmula do Projeto PROADI da Rede Colaborativa e do Estatuto do COSEMS-GO. A partir disso, foi realizada reunião de alinhamento entre a Coordenação do Apoio, Facilitadora e Apoiadores, por meio de análise crítica reflexiva, consensualmente definiu-se a missão, a visão, os valores, os parceiros, bem como as ações técnicas, administrativas, político-estratégicas e educacionais para atuação dos Apoiadores.

Quadro 1. Missão, Visão, Valores e Parceiros.

Missão	Visão	Valores	Parceiros
Promover o fortalecimento da gestão municipal do Sistema Único de Saúde por meio da escuta qualificada, articulação entre os demais entes federados e incentivo do protagonismo do gestor, principalmente nos espaços de governança.	Ser reconhecido como apoio institucional de excelência para a gestão municipal de saúde, COSEMS GO e CONASEMS.	I - Compromisso; II - Responsabilidade; III - Dedicção; IV - Diálogo; V - Sinergia; VI - Parceria; VII – Conhecimento.	Secretarias Municipais de Saúde; Regionais de Saúde; Secretaria de Estado da Saúde; Rede Colaborativa CONASEMS; CONASS; Ministério da Saúde; Rede COSEMS-CONASEMS; Instituições de ensino.

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2. Ações Técnicas, Administrativas, Político-Estratégicas e Educacional.

Técnica	Administrativa	Político-Estratégica	Educacional
Escuta qualificada; Busca e transmissão de conhecimento; Articulação com entes competentes; Acompanhamento dos instrumentos de gestão; Comunicação adequada e em tempo hábil.	Disponibilização de informações pertinentes ao território, em forma de dados, relatórios ou outras ferramentas mais adequadas; Definição e cumprimento de fluxos; Entrega de relatórios; Prestação de contas.	Realização das atividades com motivação, engajamento, compromisso, dedicação e responsabilidade; Representação institucional, conforme o estatuto do COSMES GO; Mobilização e sensibilização dos Gestores Municipais de Saúde.	Identificação das necessidades de capacitação dos Apoiadores e dos Gestores Municipais; Realização de momentos de capacitação com os Apoiadores, Assessoria Técnica do COSEMS e Gestores; Identificação e divulgação de experiências exitosas.

Fonte: Elaboração própria.

Em um segundo momento, tais diretrizes foram discutidas e validadas pela Rede COSEMS-GO (Assessoria Técnica, Secretária Executiva e Diretoria do COSEMS-GO).

A construção de estratégias de gestão colaborativa fortalece o trabalho em rede, promove capacitação e empoderamento, eficiência no uso de recursos, além de tornar a atuação da instituição mais organizada e qualificada no sistema de saúde⁵.

Categoria 2: Descrição das atribuições da Facilitadora e dos Apoiadores COSEMS-GO

Foi utilizado o mesmo exercício de análise da súmula do Projeto PROADI da Rede Colaborativa e do Estatuto do COSEMS-GO, a partir de então, foram definidas tanto para a Facilitadora quanto para os Apoiadores:

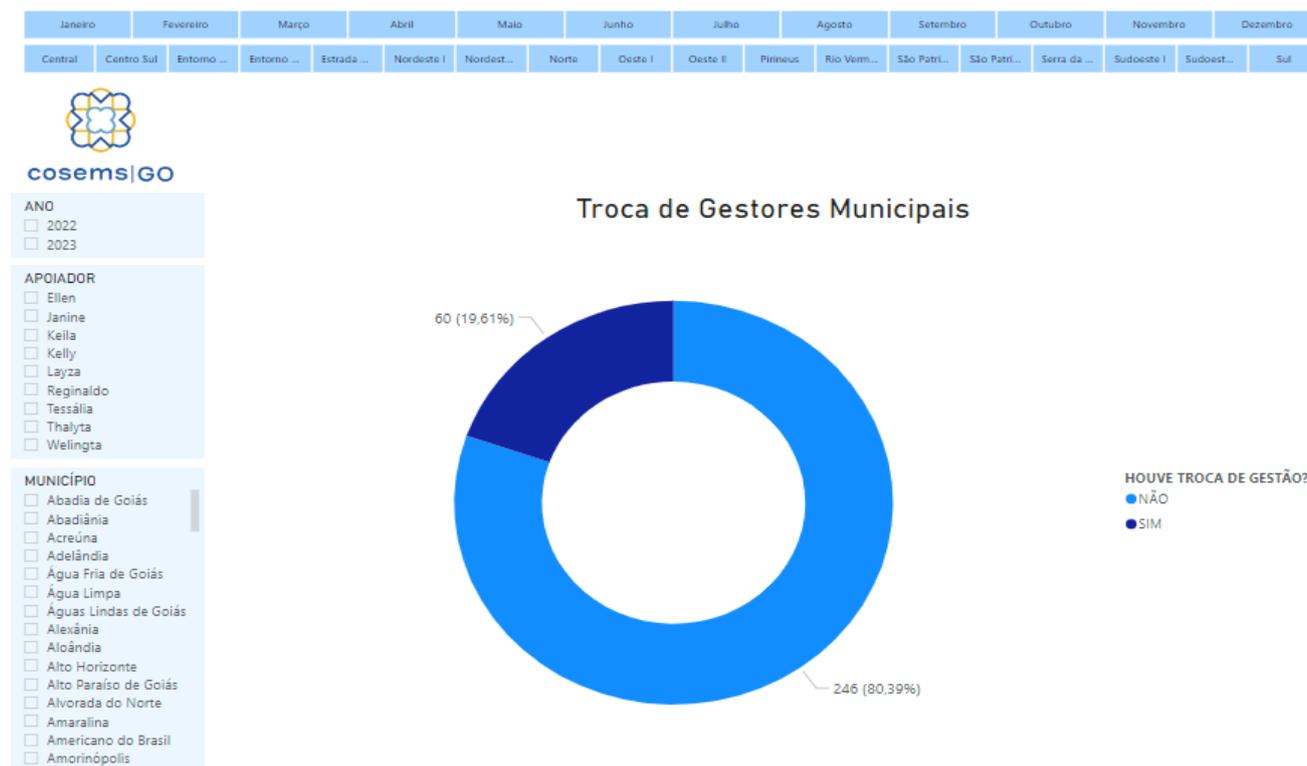
As ações/atividades a serem desenvolvidas;

O status: “Contínuo”, “Realizada no prazo”, “Em atraso” e “Não realizada”;

Como a figura da Coordenadora pode contribuir para facilitar o processo e otimizar a entrega/conclusão da ação/atividade; Fluxo e etapas de cada ação.

Essas ações, organizadas e estruturadas de forma colaborativa, visam garantir a execução eficiente do planejamento estratégico⁶. Todas essas informações foram organizadas em uma planilha no *Google Drive* com acesso de todos os Apoiadores e da Rede COSEMS-GO.

Figura 1. Painel BI.



Fonte: COSEMS-GO

Categoria 3: Diálogo e Transparência

Duas estratégias foram criadas neste sentido:

1. Pasta no *Google Drive*: Intitulada “Estratégia Apoio COSEMS-GO” e compartilhada com todos os Apoiadores e integrantes da Diretoria e Assessoria Técnica, contém todas as informações separadas por ano e assunto. A exemplo: Projetos Prioritários dos Municípios; Informações dos Gestores Municipais; Sugestões de Temas para as Assembleias COSEMS-GO; Programação de visita aos Municípios mais distantes dos espaços de governança; Atribuições; Programação dos Encontros Macrorregionais, dentre outras demandas específicas.
2. Painel BI com informações dos relatórios dos Apoiadores: as informações dos relatórios foram sistematizadas em gráficos para facilitar a visualização e aperfeiçoar a funcionalidade dos dados. Também são disponibilizadas informações descritivas, porém objetivas, das informações importantes do território para fomentar as discussões e tomadas de decisões da Rede COSEMS-GO nos espaços que lhe competem. O painel é de acesso de toda Diretoria e Assessoria Técnica da instituição.

Tais ferramentas proporcionam acesso a qualquer tempo das ações dos Apoiadores, bem como das respectivas regiões de saúde, comportando-se como uma ferramenta estratégica de gestão. O uso de ferramentas digitais tem se tornado essencial para melhorar o acesso às informações, promovendo uma gestão mais eficiente e ágil de dados em diversas áreas. Ferramentas como sistemas de armazenamento em nuvem, softwares de Business Intelligence (BI) e plataformas colaborativas, como o Google Drive, permitem o compartilhamento e a análise de informações em tempo real, facilitando a comunicação entre equipes e a tomada de decisões. Além disso, essas tecnologias oferecem uma maneira organizada de gerenciamento de grandes volumes de dados, melhorando o fluxo de trabalho e aumentando a produtividade. O uso de dashboards interativos e visualizações de dados permite que as informações sejam acessadas rapidamente⁷.

Figura 2. Relatórios no Painel BI.

Abril			Maio			Junho			Julho			Agosto			Outubro		
Central	Centro Sul	Estrada de...	Nordeste I	Nordeste II	Norte	Oeste I	Oeste II	Pirineus	Rio Verde...	São Patrici...	São Patrici...	Serra da ...	Sudoeste I	Sudoeste II	Sul		
<p>Nome Região de Saúde Desc. as inf. relevantes do território para subsidiar planejamento, ações e tomadas de decisão.</p>																	
			Oeste I														
			- Dificuldade apontada pela região Oeste I em retirar medicamentos do Juarez Barbosa na Policlínica de São Luís de Montes Belos														
			- Alguns Gestores pouco participativos nas reuniões e silenciosos (mesmo com o apoio da Vice Cosems em mobilização).														
			Oeste I														
			- Gestores tímidos nos espaços														
			- Fragilidade da região em participação														
ANO			Estrada de Ferro														
<input type="checkbox"/> 2023			* A região tem pouca participação dos gestores nos espaços de governança e também pouca verbalização.														
			* As reuniões CIR tem poucas pautas demandadas pelos municípios, sendo principalmente pautas da Regional.														
			* Conforme já relatado acima e em outros meses, dificuldade de acesso aos serviços de saúde regulados pelo Estado através do CRE.														
			* Baixa adesão dos gestores ao Comitê de Redes e muitos não conseguem perceber seu papel na discussões do PRI.														
apoiador			Estrada de Ferro														
<input type="checkbox"/> Janine			* A região tem pouca participação dos gestores nos espaços de governança e também pouca verbalização. Se destacam os gestores de Catalão e Rio Quenta, porém os demais pouco verbalizam. Dificuldade de participação desses gestores principalmente nas reuniões da macrorregião, Assembleia COSEMS e CIB.														
<input type="checkbox"/> Keila			* As reuniões CIR tem poucas pautas demandadas pelos municípios, sendo principalmente pautas da Regional.														
<input type="checkbox"/> Kelly			* Dificuldade dos municípios em acesso às Cirurgias Eletivas pactuadas;														
<input type="checkbox"/> Layza			* Conforme já relatado acima dificuldade de acesso aos serviços de saúde regulados pelo Estado através do CRE.														
<input type="checkbox"/> Reginaldo			Pirineus														
<input type="checkbox"/> Tessália			* Dificuldade de participação desses gestores principalmente nas reuniões da macrorregião, Assembleia COSEMS e CIB.														
<input type="checkbox"/> Thalyta			* Dificuldade dos municípios com o acesso aos serviços em Anápolis (município polo da região);														
<input type="checkbox"/> Wellingta			* Dificuldade dos municípios em acesso às Cirurgias Eletivas pactuadas;														
			* Conforme já relatado acima dificuldade de acesso aos serviços de saúde regulados pelo Estado através do CRE.														
			Pirineus														
			* Baixa adesão dos gestores ao Comitê de Redes e muitos não conseguem perceber seu papel na discussões do PRI.														
			* Conforme já relatado anteriormente.														
			Dificuldade de participação desses gestores principalmente nas reuniões da macrorregião, Assembleia COSEMS e CIB.														
			Dificuldade dos municípios com o acesso aos serviços em Anápolis (município polo da região);														
			Dificuldade dos municípios em acesso às Cirurgias Eletivas pactuadas;														
			Dificuldade de acesso aos serviços de saúde regulados pelo Estado através do CRE.														
			Centro Sul														
			. A região Centro Sul é uma região com 25 municípios com baixa participação dos gestores nos espaços decisórios, os gestores verbalizam pouco, a maioria das pautas apresentadas nas CIRS são da SES, não é uma região com muitos vazios assistenciais, porém é uma região com pouca articulação e integração entre os gestores.														
			o gestor do município polo não participa das reuniões de cir, mas sempre há um representante.														
			A coordenação da CIR é a gestora do município de Bela Vista de Goiás e o Vice Cosems do município de Bonfinópolis.														
			Sudoeste I														
			1) Maternidade de Rio Verde possui condições de funcionamento para atender a macrorregião sudoeste. Porém precisam de cofinanciamento estadual. Manter a temática nas discussões do PRI da macro sudoeste;														
			2) CIES ativa														
			Sudoeste II														
			1) Necessidade de manter a pauta da Rede Materno Infantil nas discussões do PRI da macrosudoeste. Cofinanciamento estadual para a maternidade de Rio Verde;														
			2) permanência da insatisfação dos gestores em relação as ações e aos serviços hospitalares de urgência e emergência, no momento da liberação da ambulância tripulada por dois profissionais, sendo um o motorista e o outro um técnico ou auxiliar de enfermagem; (pauta recorrente);														
			3) Necessidade de SES coordenar a elaboração do Plano Estadual de Saúde Maternal														

Fonte: COSEMS-GO

Categoria 4: Projeto Roda de Prosa

Consiste em proporcionar um momento de aprendizado aos Apoiadores por meio de roda de conversa com profissionais parceiros qualificados em assuntos específicos da saúde pública.

O encontro é dividido em dois momentos. No primeiro, o profissional convidado faz uma apresentação sobre sua temática de atuação. No segundo, inicia-se o diálogo para sanar as dúvidas dos Apoiadores.



Os assuntos são definidos por prioridade, em consonância com as ações desenvolvidas naquele espaço de tempo.

Uma metodologia de roda de conversa tem se mostrado eficaz na educação permanente em saúde, pois favorece a troca de saberes e experiências entre os profissionais envolvidos. Essa abordagem permite um espaço de aprendizagem coletiva, no qual os participantes discutem temas relevantes para o contexto da saúde pública de forma colaborativa e reflexiva. Além disso, a roda de conversa contribui para o desenvolvimento de habilidades de comunicação, promovendo a construção conjunta do conhecimento e a atualização constante dos profissionais de saúde, aspectos essenciais para a melhoria contínua da qualidade do atendimento⁸.

Categoria 5: Ética

A figura do Apoiador (a) COSEMS-GO está inserida nos diversos espaços de discussão, nos quais são definidas as estratégias de saúde para a população goiana. Nestes espaços, eles são os representantes da instituição, portanto, observou-se a necessidade de um alinhamento ético onde os posicionamentos e a forma de fazê-los estejam de acordo com o preconizado no Estatuto institucional.

Para tanto, a partir da análise do Estatuto, literaturas publicadas sobre o assunto e observação do grupo da Rede COSEMS-GO, foram elaboradas orientações éticas e comportamentais, em conjunto com a Diretoria, no intuito de fortalecer a comunicação não violenta, a participação e o posicionamento efetivo nas discussões, a corresponsabilidade, bem como o favorecimento das relações interpessoais.

As orientações foram discutidas em uma reunião entre Coordenação e Apoiadores.

A elaboração de orientações éticas no trabalho é crucial para garantir que as decisões no ambiente profissional sejam feitas de maneira responsável, respeitosa e justa. As diretrizes éticas são fundamentais para a construção de uma cultura organizacional sólida, que promova a confiança e a integridade. Essas orientações não apenas fortalecem a cultura organizacional, mas também são determinantes para a resolução de dilemas éticos, como conflitos de interesse, discriminação e práticas de assédio, ao oferecerem mecanismos claros para trabalhá-los⁹.

Categoria 6: Alinhamento, monitoramento e feedback

Para alinhamento, monitoramento e feedback das diretrizes e ações dos Apoiadores, dispõe-se de algumas estratégias:

- Reunião semanal da Coordenação do Apoio com a Facilitadora, onde são definidas as ações de suporte da Facilitação para a Coordenação;
- Reunião semanal da Coordenação do Apoio com a Facilitadora e os Apoiadores, na qual são definidas e planejadas as atividades da semana, bem como, avalia-se as atividades realizadas anteriormente;
- Reuniões específicas com a Diretoria e Assessoria Técnica do COSEMS-GO para planejamento e/ou validação de diretrizes e ações dos Apoiadores;
- Reunião mensal da Rede COSEMS para avaliação das ações realizadas no mês e planejamento para o subsequente;
- Reunião "Café com a Presidente" para discussão de assuntos técnicos do território e os encaminhamentos pertinentes.

A combinação de alinhamento estratégico, monitoramento contínuo e feedback eficaz cria um ciclo dinâmico que impulsiona a excelência organizacional. Estes componentes garantem que todos os membros da organização permaneçam na mesma página, que as metas sejam acompanhadas e ajustadas conforme necessário e que a melhoria seja um processo constante¹⁰.

Ressalta-se que todas essas ações, categorizadas conforme seus objetivos, são realizadas continuamente.

As estratégias adotadas resultaram na efetividade do alinhamento estratégico, aprimoramento da comunicação, gestão e desenvolvimento dos recursos humanos e ações institucionais mais organizadas e dinâmicas. Tudo isso possibilitou uma resposta mais ágil e coordenada às necessidades de cada região de saúde no território. Os alinhamentos entre as equipes e a definição clara das responsabilidades ajudaram a garantir que as metas e objetivos fossem mais facilmente alcançados com maior eficiência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, conclui-se que os recursos humanos do Sistema Único de Saúde precisam estar alinhados, organizados e fortalecidos eticamente para atender ao dinamismo das ações e serviços de saúde em cada território.

Neste íterim, se torna imprescindível a clareza na definição das atribuições, e, que estas sejam coerentes ao que a instituição preconiza. Considerando, no caso do Apoio COSEMS-GO, a complexidade de atender às necessidades de 246 gestões municipais de saúde, percebe-se a importância de uma comunicação efetiva.

Para tanto, o acesso à informação em tempo oportuno, como no caso do painel BI e a instituição de espaços contínuos de discussão, são estratégias relevantes para fomentar discussões embasadas e seguras durante o processo de planejamento e tomadas de decisões que atendam aos objetivos finalísticos da instituição nos diversos espaços.

Vale ressaltar que as ações organizativas também são dinâmicas e merecem ser continuamente avaliadas e adequadas de acordo com os resultados esperados.

Além do exposto, expressa-se que a limitação deste estudo reside na amostra demonstrada, que se concentra em um contexto específico.

AFILIAÇÃO

1. Mestra, Assessora Técnica do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás (GOSEMS-GO), Goiânia, Goiás, haline_rachel@hotmail.com
2. Especialista, Facilitadora do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás (COSEMS-GO),
3. Especialista, Secretária Executiva do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás (COSEMS-GO), Goiânia, Goiás, Brasil.
4. Mestra, Diretora do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás (COSEMS-GO), Goiânia, Goiás, Brasil.
5. Especialista, Presidente do Conselho de Secretarias Municipais de Saúde de Goiás (COSEMS-GO), Goiânia, Goiás, Brasil.

ACESSO ABERTO



Este artigo está licenciado sob Creative Commons Attribution 4.0 International License, que permite o uso, compartilhamento, adaptação, distribuição e reprodução em qualquer meio ou formato, desde que você dê crédito apropriado ao(s) autor(es) original(is) e à fonte, forneça um *link* para o Creative Licença Commons e indique se foram feitas alterações. Para mais informações, visite o site creativecommons.org/licenses/by/4.0/

INSTITUIÇÃO FINANCIADORA

Conselho de Secretarias Municipais de Saúde do Estado de Goiás (COSEMS-GO). Edifício Flamboyant Park Business, Sala 1612,1613 e 1614 2ª entrada Galeria, Av. Dep. Jamel Cecílio, Qd. C-9, Lt.2-E, Jardim Goiás, Goiânia - GO, 74810-180

REFERÊNCIAS

1. Presidência da República (BR). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 [Internet]. Brasília: Presidência da República; 1988 [citado em 2 Out 2021]. p. 1-163. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
2. Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde (CONASEMS). Rede Conasems/Cosems [Internet]. Brasília: CONASEMS; 2023 [citado em 12 Ago 2024]. Disponível em: https://portal.conasems.org.br/paineis-de-apoio/paineis/26_rede-conasems-cosems
3. Ministério da Saúde (BR), Secretaria de Políticas de Saúde, Coordenação-Geral da Política de Recursos Humanos. Política de Recursos Humanos para o SUS: balanço e perspectivas. Brasília: Ministério da Saúde; 2003 [Internet]. Disponível em: https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/cd03_16.pdf
4. Lima JMC, Jacobini JPR, Araújo MAD. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. Rev Adm Pública [Internet]. 2015;49(6):1507-30. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612134712>
5. Peduzzi M, Agreli HF. Trabalho em equipe e prática colaborativa na Atenção Primária à Saúde. Interface (Botucatu) [Internet]. 2018;22(Suppl 2):1525-34 [citado em 28 Nov 2024]. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-57622017.0827>
6. Oliveira TR, Silva GM, Lima RC, et al. Planejamento estratégico em saúde: a importância do planejamento colaborativo em projetos de gestão. Rev Gestão Saúde. 2021;34(4):112-9.
7. Vieira MF. Gerenciamento de projetos de tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Elsevier; 2007. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-983482>
8. Moura ABF, Lima MGSB. A reinvenção da roda: roda de conversa, um instrumento metodológico possível. Interfaces Educ. [Internet]. 2015 [citado em 28 Nov 2024];5(15):24-35. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/interfaces/article/view/448>
9. Almeida J, Hartog DD, Porto JB. Escala de liderança ética no trabalho: evidências de validade da versão brasileira. Rev Psicol Organ Trab [Internet]. 2018;18(3):430-40 [citado em 28 Nov 2024]. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000300005&lng=pt&nrm=iso

DATA DE PUBLICAÇÃO: 12 de fevereiro de 2025