

PERCEPÇÕES DO ENFERMEIRO SOBRE A GERÊNCIA DA ATENÇÃO PRIMÁRIA NO MUNICÍPIO DE PEDRO CANÁRIO

*Letícia Antunes Fischer**, *Nayara Silva Borges***, *Gladys Amélia Velez Benito****

Autora para correspondência: Letícia Antunes Fischer - lelefischer@hotmail.com

* Enfermeira na Centrad Total Care; Graduada pela Universidade Federal dos Espíritos Santo. Pós-Graduada em Enfermagem Gineco Obstetrícia pela AVM Faculdades Integradas, conveniada à Universidade Cândido Mendes

** Mestranda em Saúde da Família na Universidade Estácio de Sá. Enfermeira no Centro de Atenção Psicossocial em Bom Jesus do Itabapoana

*** Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora e Coordenadora do Curso de Graduação em Saúde Coletiva da Universidade Federal da Integração Latinoamericana

Resumo

A Atenção Primária, pilar da organização do sistema de saúde, atua de forma regionalizada, contínua e sistematizada, integrando ações preventivas e curativas para o indivíduo e a coletividade por meio do trabalho em equipe. O enfermeiro, integrante desta equipe, centra seu trabalho no cuidado e utiliza ferramentas de gestão para desenvolvê-lo, ao dirigir, coordenar, organizar e planejar ações próprias e de sua equipe, a fim de garantir o bom funcionamento e satisfação dos usuários. Este estudo tem por objetivo analisar as percepções dos enfermeiros, que atuam na Atenção Primária à Saúde no município de Pedro Canário – ES, a respeito do trabalho gerencial do enfermeiro. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva, cujos dados foram coletados por meio de entrevista com doze enfermeiros, norteados por questões orientadoras e as análises feitas por conteúdo temático. As categorias identificadas no cenário empírico foram: Significado de trabalho; Elementos do Trabalho em Saúde; Significado de Gerência, e, Imagem do Trabalho em Saúde como Gestão. Os relatos dos enfermeiros desvelam que os mesmos possuem total compreensão sobre o valor do trabalho em equipe e da importância de se tentar ao máximo atender as necessidades dos usuários de saúde, porém também foi possível identificar falhas quanto à interpretação do processo de trabalho gerencial, uma vez que para alguns dos sujeitos o gerenciamento limita-se ao ato de coordenar e outros apresentam distorção do significado de gerência.

Palavras-chave: Enfermagem; Gerenciamento; Atenção Primária.

NURSES' PERCEPTIONS ABOUT MANAGEMENT IN PRIMARY HEALTH CARE IN PEDRO CANARIO CITY

Abstract

The primary health care, pillar of the health system organization, acts in a regionalized, continuous and systematic way, integrating preventive and curative courses of actions for the individuals and their community through teamwork. The nurses, members of this teamwork effort, focus their work on the care and use of management tools to develop it - to direct, coordinate, organize and plan their own actions and their team's in order to ensure the smooth functioning of the system. This study aims to analyze the perceptions of nurses working in primary health care in Pedro Canary City in Espírito Santo State, about the nursing management work. This is a qualitative descriptive study, whose data were collected through interviews with twelve nurses. Those interviews had guiding questions. Their responses were analyzed by thematic content. The categories identified in the empirical setting were: Work Meaning; Work Aspects in Health Care; Management Meaning, and Health and Management Perceptions. Their reports reveal that they have a full understanding of the value of their work and of teamwork and the importance of attaining excellence in health care service providing. In spite of that it was also found that there are gaps and biases in the understanding of the management process, causing it to be understood as simply coordinating actions.

Keywords: Nursing; Management; Primary Attention.

INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS), acesso de primeiro contato que possibilita maior proximidade entre indivíduo, família e comunidade aos serviços de saúde,⁽¹⁾ é desenvolvida por meio do exercício de práticas gerenciais e sanitárias democráticas e participativas, sob forma de trabalho em equipe.⁽²⁾ Neste âmbito, observa-se o papel do enfermeiro, não só na assistência, mas também na gestão da estratégia, uma vez que, dentre as ações desenvolvidas por um enfermeiro em um dia, cerca de 61,4% são de gestão, atividade imprescindível no exercício deste profissional.⁽³⁾

Trata-se de uma prática centralizada na articulação e na integração dos processos administrativos e assistenciais, sendo, portanto, um instrumento utilizado no processo de cuidado, cuja finalidade é organizar a assistência. Para o desenvolvimento da gerencia faz-se necessário o preparo do enfermeiro,

além de compreensão de forma íntegra desta atividade.^(4,5)

A partir do exposto, nota-se a grande importância do desenvolvimento de um estudo com o objetivo de analisar as concepções de um grupo de enfermeiros da Atenção Primária à Saúde no município de Pedro Canário-ES, sobre as ações de gerenciamento da enfermagem.

MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo foi realizado em Pedro Canário, município localizado no Norte do estado do Espírito Santo e que contém quatro unidades de Estratégias de Saúde da Família e mais uma Unidade Básica de Saúde Central, nas quais atuam ao todo doze

enfermeiros, incluindo a coordenadora da Atenção Básica no município.

Trata-se de uma pesquisa exploratório descritiva com abordagem qualitativa que utilizou o método de análise de conteúdo segundo Bardin, tendo sido desenvolvido em três etapas, conforme descrito abaixo:

Primeiro momento: Elaboração de um questionário estruturado e um instrumento para caracterização dos sujeitos do estudo. Todos os enfermeiros que fazem parte da Atenção Primária do município foram selecionados para compor o universo de investigação, incluindo a coordenadora da Atenção Primária do município. Não houve perdas ou recusas.

Segundo momento: Aplicação do questionário e realização das entrevistas entre dezembro de 2011 e janeiro de 2012, e efetivadas no local de trabalho. Os entrevistados tiveram a opção de sugerir um pseudônimo para serem identificados no estudo, sendo os escolhidos “A”, “B”, “M”, “R”, “Colatina”, “São Mateus”, “Pedro Canário”, “Copo de Leite”, “Rosa”, “Orquídea”, “Vermelho” e “Leão”. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra.

Terceiro momento: Os resultados foram analisados a partir de um conteúdo temático, contemplando: 1) Pré-Análise, composta por leitura fluente e constituição do corpus; 2) Exploração do Material, que consiste essencialmente na operação de codificação, transformando os dados brutos para alcançar o núcleo de compreensão do texto;⁽⁶⁾ 3) Tratamento dos Resultados Obtidos e Interpretação: nessa etapa se estabeleceu a Codificação e transformação dos dados brutos a fim de permitir atingir uma representação do conteúdo do texto, e a Categorização, representação simplificada dos dados brutos. Ressalta-se que as etapas finais foram realizadas com o uso da leitura científica.

A pesquisa, protocolo nº 015/2011, seguiu as regras da Resolução CNS 196/96 que envolve seres humanos e recebeu parecer favorável (nº 031/2011) do Comitê de Ética do Centro Universitário Norte do Espírito Santo, CEUNES, reconhecido pelo CONEPE.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Dentre os participantes, 10 (83,3%) são do sexo feminino, e 2 (16,7%) do sexo masculino, com a idade variando entre 24 a 43 anos. A prevalência de indivíduos do sexo feminino pode se atribuída ao contexto histórico-social da enfermagem, quando Florence Nightingale institucionalizou uma profissão para as mulheres, para a qual elas são “naturalmente preparadas”, a partir de valores que se consideravam femininos.⁽⁷⁾

Em relação ao tempo de formação, observou-se variação de 1 ano e 2 meses a 7 anos, enquanto o tempo de atuação na Saúde Pública, assim como na Atenção Primária variou de 6 meses a 6 anos e o período de atuação na Estratégia Saúde da Família oscilou de 4 meses a 6 anos. Ressalta-se que dois dos doze enfermeiros entrevistados não atuam na Estratégia de Saúde da Família, sendo um atuante da Vigilância Sanitária e outro Coordenador da Estratégia no município há 6 meses.

Destaca-se que em qualquer profissão o tempo de atuação é um fator importante para entender o conhecimento que o trabalhador possui, visto que na medida em que trabalha aprende a trabalhar, pois assimila progressivamente os saberes necessários à realização de suas tarefas. A própria noção de experiência, remete ao tempo, concebido como um processo de aquisição de um certo domínio do trabalho e de conhecimento de si mesmo, do eu profissional.⁽⁸⁾

Em relação aos títulos de pós-graduação e especialização, todos os enfermeiros entrevistados possuem ao menos um título de especialização, pressupondo a importância destes para a qualificação, assim como uma gestão eficaz dos serviços de saúde.⁽⁹⁾

CATEGORIA I: SIGNIFICADO DE TRABALHO

O trabalho é a atividade resultante do consumo de energia física e mental, além de ser concebido como atividade essencialmente humana de cunho

eminentemente social, norteada por uma finalidade que concede ao indivíduo o poder de lucidamente transformar a natureza e de ser transformado por ela.⁽¹⁰⁾

No cenário empírico investigado, o significado de trabalho como atividade foi apreendido como uma ação realizada com planejamento prévio, no qual houve primeiramente uma idealização:

Eu acredito que é uma atividade executada naquilo que a gente estudou e aprendeu né, durante a faculdade, a especialização. (M)

Trabalho é exercer aquilo que [...] você idealizou num período... (Pedro Canário)

Contudo, nas falas de B, Orquídea e Colatina foi possível apreender que o trabalho é uma atividade desenvolvida para que se alcance certo objetivo:

Trabalho é uma prestação de serviço. Então, o cidadão ele presta o seu serviço, ele trabalha em alguma localidade em algum fim. (B)

Trabalho, acho que é uma ação que a gente exerce em prol de alguma coisa. (Orquídea)

Trabalho são determinadas funções exercidas num local específico. (Colatina)

Os relatos descritos acima se enquadram no contexto do primeiro elemento do trabalho, segundo Marx, que é a atividade adequada a um fim, que se organiza de uma forma específica, sendo elementos posteriores a este o objeto do trabalho e os instrumentos do trabalho, respectivamente.⁽¹¹⁾

Além da percepção do trabalho como atividade, conforme supracitado, também foi possível perceber que alguns enfermeiros compreendem o trabalho como dedicação, compromisso e responsabilidade. Tomando Florence Nightingale por referência, pode-se usar seu juramento como a maior das declarações de dedicação à enfermagem, sendo este declamado até a atualidade:

Juro, livre e solenemente, dedicar minha vida profissional a serviço da pessoa humana, exercendo a Enfermagem com consciência e dedicação: guardar sem desfalecimento os segredos que me forem confiados, respeitando a

vida desde a concepção até a morte; não participar voluntariamente de atos que coloquem em risco a integridade física ou psíquica do ser humano; manter e elevar os ideais de minha profissão, obedecendo aos preceitos da ética e da moral, preservando sua honra, seu prestígio e suas tradições.⁽¹²⁾ (grifo nosso)

O enfermeiro gerente deve ser responsável pela equipe de enfermagem e comprometido com o seu desenvolvimento na busca de um atendimento de qualidade. “Compromisso significa que a responsabilidade de um sujeito da ação é inseparável da ideia de missão, no sentido de que existe uma determinada tarefa a cumprir”,⁽¹³⁾ e a responsabilidade configura-se em ligação de uma missão confiada e a algo vulnerável, que pode perecer a menos que os cuidados de alguém tornado responsável o procure assegurar.⁽¹⁴⁾

Não há nada mais frágil que a vida e nada mais protetor que os cuidados prestados pelo enfermeiro. “Esta ideia de algo em risco refunda a responsabilidade na fragilidade da vida e o reforço a uma promessa, um compromisso solene em que quem promete se (com)promete”.⁽¹³⁾

Destaca-se a fala de alguns sujeitos no tocante à dedicação, compromisso e responsabilidade pelo trabalho:

Me dedicar ao meu serviço... (R)

Trabalho, eu acho que é um compromisso com as pessoas que a gente tem que atender, estar fiel ali com o que você tem que fazer, independente de você estar bem ou não, você tem que estar fiel aquilo, atendendo as pessoas que você tem que atender. (São Mateus)

Trabalho, para mim é você ter um comprometimento, entendeu, um comprometimento com algo que você pega para fazer e desenvolver da melhor maneira possível. (Rosa)

... gerenciar não é engrandecer, não é mandar, é muito diferente de tudo isso. É observar, é acompanhar e de certa forma ser responsável [...] responsável pela equipe... (M)

Trabalho gerencial tem que ter muita responsabilidade... (Vermelho)

De acordo com as falas descritas, observa-se que os sujeitos da pesquisa compreendem que o trabalho é mais que uma rotina pré-estabelecida a ser cumprida, uma obrigação ou forma de gerar renda, mas sim algo com o qual se responsabilizaram a fazer e realizam com dedicação e comprometimento.

CATEGORIA II – ELEMENTOS DO TRABALHO EM SAÚDE

O atendimento na ESF é realizado por uma equipe de saúde multidisciplinar, em que o enfermeiro além de conhecer as atribuições de todos, deve desenvolver a capacidade de trabalhar em equipe, que se caracteriza por um conjunto de pessoas que interagem entre si influenciando e sendo influenciados uns pelos outros.⁽¹⁵⁾

Para atingir um atendimento adequado em saúde, é imprescindível que haja real compreensão do significado de equipe, assim como sua execução. Espera-se que o trabalho coletivo apresente um desempenho e uma eficiência superior à obtida na execução individualizada, visto que responsabilidades e habilidades são complementares, característica que confere à equipe ser instrumento facilitador do cuidado.⁽¹⁶⁾

Podemos identificar através das falas a seguir que os enfermeiros relacionam o trabalho em equipe como um dos elementos fundamentais na ESF.

Aqui eu não faço as atividades sozinha não, a gente sempre faz rodízio, inclui as ACSs para fazer as ações em saúde, as atividades físicas. (R)

Quando você trabalha em equipe, trabalha em prol de um benefício da população, se não atuar em equipe a gente não consegue realizar um bom trabalho. (Pedro Canário)

... trabalhar em equipe... igual, a gente procura estar sempre todo mundo se reunindo, passando o que cada um tem, procurando da melhor forma estar atendendo essas pessoas. (São Mateus)

Porque assim, aqui a gente trabalha em equipe, [...] porque sozinho também a gente não dá conta, não faz nada não. (Copo de Leite)

... não só o em saúde, como também qualquer outro trabalho, ele não é desenvolvido por si só, ou seja, ele precisa de uma equipe. (Rosa)

O Ministério da Saúde configura que as ações do trabalho em saúde são estruturadas no trabalho em equipe e buscam humanizar as práticas de saúde, com o objetivo de obter a satisfação do usuário através do estreito relacionamento dos profissionais com a comunidade.⁽¹⁷⁾ No relacionamento entre o profissional de saúde e o paciente, sempre devem ser considerados atributos de desempenho como confiabilidade, compromisso, tangibilidade e empatia, criando vínculos e responsabilidades como o mesmo, a fim de que haja a satisfação do cliente.⁽¹⁸⁾

Ainda com relação aos elementos do trabalho em saúde, os enfermeiros M e Leão relacionaram este trabalho como um enfoque para a população.

No caso, o trabalho em saúde seria uma atividade voltada para a saúde, estar proporcionando para a população, no caso da atenção primária, a prevenção, a promoção. (M)

É ter empatia, é saber se colocar na condição do usuário [...] não olhando só o seu estado de saúde fisiologicamente, mas sim todo social, todo o ambiente... (Leão)

Além do enfoque aos usuários, o trabalho está relacionado com a satisfação pelo trabalho, ou seja, com a possibilidade da concretização ou realização das metas pessoais. A satisfação no trabalho constitui parte fundamental do ser humano, uma vez que ter satisfação no trabalho que é feito significa ter prazer em viver, além de valorizar as pessoas ao redor, comunicando-se bem e criando laços de comprometimento e confiança.⁽¹⁹⁾

Ao expor sobre os elementos do trabalho, os enfermeiros M e Vermelho exprimiram real satisfação pelo trabalho o qual realizam, como se pode verificar nas falas abaixo:

É muito amplo o trabalho de enfermagem na atenção primária, mas é muito bom, é muito satisfatório, é, eu adoro. (M)

O trabalho em saúde é uma satisfação. (Vermelho)

Dessa forma, observa-se que os enfermeiros compreendem os elementos básicos do trabalho em saúde e os colocam em prática, tendo o trabalho em equipe como a base do trabalho em saúde de forma a garantir uma atenção de qualidade aos usuários e ainda a satisfação pelo trabalho.

CATEGORIA III – SIGNIFICADO DE GERÊNCIA

Há no interior da equipe de enfermagem uma divisão do trabalho, cabendo aos profissionais de nível médio, majoritariamente, as atividades de cunho assistencial, enquanto o enfermeiro se incumbem das ações de gerenciamento do cuidado e da unidade, evidenciando dos diferentes processos de trabalho: o “cuidar” e o “administrar”.⁽¹⁰⁾

Os estudos e a prática do gerenciamento de enfermagem correspondem ao modelo racional de gerência e está fundamentado na Teoria Geral da Administração (TGA), cuja tarefa atual da administração é decodificar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação, sendo fundamentada nas teorias de Taylor, Fayol e Ford.⁽²⁰⁾

A administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos, que sempre exige algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle, cabendo à coordenação harmonizar todas as atividades do negócio, facilitando o trabalho e sucesso. Ela sincroniza coisas e ações em suas proporções certas e adapta os meios aos fins. É dar ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes

para que eles possam desempenhar seu papel segura e economicamente.⁽²⁰⁾

O enfermeiro é o profissional mais indicado para a coordenação da unidade de saúde, e possui o compromisso de viabilizar junto a outros atores sociais do SUS, e promover a participação da equipe na organização e produção dos serviços de saúde, atendendo as reais necessidades dos usuários.⁽²¹⁾

Segue, abaixo, os relatos de alguns enfermeiros no que diz respeito à coordenação como gerência em saúde:

...o papel do enfermeiro hoje é coordenação. [...] aquela unidade é de sua responsabilidade então você tem que saber organizar seu setor de trabalho, com os técnicos, agentes comunitários de saúde, médico, recepcionista e auxiliares de serviços gerais, porque tudo ali é sobre sua responsabilidade... (Pedro Canário)

Na Equipe de Saúde da Família nós exercemos várias funções, a primeira de todas é a coordenação, o gerenciamento do local que a gente trabalha... (M)

Meu trabalho na Equipe de Saúde da Família é primordialmente gerencial, eu coordeno as equipes de saúde da família com relação à saúde da mulher.”(Colatina)

...gerenciar é você estar ligado, é você estar coordenando ali os profissionais. (M)

eu entendo que a gente tá aqui para, eu né no caso, [...] para estar supervisionando o que cada um está fazendo, se está no seu trabalho direito ou não... (São Mateus)

A partir das falas dos sujeitos percebe-se que possuem uma concepção muito restrita existe sobre o processo de gestão em saúde, uma vez que o relacionam apenas como coordenação/supervisão da unidade, da equipe ou do trabalho propriamente dito. Acredita-se que as competências e habilidades específicas para a área de administração e processo gerencial em enfermagem são desenvol-

vidas durante o processo de formação, sendo permanentemente construídas nas experiências cotidianas. Portanto, supõe-se que esta deficiência de compreensão possa ser sanada com adequação do ensino, conhecimentos produzidos e serviços prestados à população.⁽³⁾

CATEGORIA IV - IMAGEM DO TRABALHO EM SAÚDE COMO GESTÃO

Dentre as funções gerenciais desenvolvidas pelo enfermeiro, encontram-se: “diagnosticar, planejar, eleger prioridades, orientar; enfim, administrar todos os setores da unidade e todas as variáveis relacionadas à promoção da saúde”.⁽¹⁵⁾

O processo de trabalho de “gerenciar”, é caracterizado pela organização do espaço terapêutico e distribuição e controle do trabalho da equipe de enfermagem, combinando condições para assistência multiprofissional e a realização do cuidado terapêutico, além da educação continuada que constitui outro objeto do processo de gerenciar.⁽²²⁾

Destaca-se a fala de alguns sujeitos no tocante à distorção do significado da função gerencial, por que executam a ação gestora sem se dar conta que estão gerenciando.

Hoje, função gerencial, não exerço nenhuma atividade, assim na parte de gestor, por que eu trabalho na parte da assistência com meus agentes de saúde e implantando a saúde da criança. (Vermelho)

... eu não me coloco como gerente, não me coloco como chefe, me coloco como membro da equipe, tenho a função de coordenador, de líder, mas eu não sou líder, sou líder no papel [...] hoje eu penso, que o gerencial hoje, eu acho que isso eu não sou como se diz, a favor não, eu prefiro mais a equipe multiprofissional, cada um com sua responsabilidade e no final do mês cada um fazer o trabalho e juntar a equipe... (Leão)

De acordo com a fala dos sujeitos percebe-se que os enfermeiros cometem equívoco ao afirmarem não exercer funções de cunho gerencial, função esta

própria ao enfermeiro. Diariamente, esses profissionais se deparam com atividades de gestão, seja no exercício da hierarquia e do poder, conforme a organização do trabalho ou planejando suas ações.

CONCLUSÕES

Este estudo possibilitou apreender que os enfermeiros compreendem o trabalho como uma atividade voltada a algum fim, para a qual houve primeiramente uma idealização. Identificou-se que os sujeitos demonstram satisfação e dedicação em realizar o trabalho de enfermagem, de maneira responsiva e comprometida, além de revelarem focar suas atividades para e na população pela qual são responsáveis.

Observou-se também que para os enfermeiros deste cenário empírico, o processo de trabalho gerencial possui significado muito restrito, limitando-se à coordenação da unidade e de pessoas. É oportuno salientar a distorção do significado da função gerencial para alguns dos sujeitos entrevistados, o que se pode considerar inoportuno, uma vez que a enfermagem tem um diferencial em relação às demais profissões de saúde, já que fornece conhecimento de administração em aproximadamente 25% dos conteúdos ministrados durante o curso.⁽²³⁾

Visando uma construção e fortalecimento desse perfil profissional, sugere-se que haja parceria entre ensino e serviço, promovendo não apenas formação gerencial teórica do enfermeiro, para que uma vez no exercício de suas atribuições este possa posicionar-se como gestor, exercendo a função de maneira integral e em todos os seus aspectos.

REFERÊNCIAS

1. Gonçalves MR. Associação entre a qualidade da Atenção Primária à Saúde e o Processo de Atenção aos portadores de Diabetes Mellitus adscritos ao serviço de saúde em Porto Alegre [dissertação]. Porto Alegre:

- Universidade Federal do Rio Grande do Sul; 2007 [acesso em 2011 mar 04]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/educatele/producao-cientifica/teses-e-dissertacoes-1/associacao-entre-qualidade-da-atencao-primaria-a-saude-e-internacoes-por-condicoes-sensiveis-a-atencao-primaria-a-saude-nos-servicos-publicos-de-saude-em-porto-alegre-um-estudo-atraves-de-relacionamento-probabilistico-de-base-de-dados>>.
2. Oliveira JR, Rozendo CA. O trabalho da enfermagem na gestão da atenção básica: um relato de experiência. In: Anais do 2º Seminário nacional de Diretrizes para Enfermagem na Atenção Básica em Saúde; 2009 ago 20-22; Recife. Recife: Associação Brasileira de Enfermagem - Seção Pernambuco; 2009. v.1. p. 381-5.
 3. Weirich CF, Munari DB, Martins MS, Bezerra ALQ. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. *Texto & Contexto Enferm*. 2009 [acesso em 2015 dez 28];18(2): 249-257. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71411706007>
 4. Neumann T L. A atuação do enfermeiro: gerencial e, ou, assistencial? [trabalho de conclusão de curso]. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul; 2006 [acesso em: 2011 maio 04]. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAARxsAG/a-atuacao-enfermeiro-gerencial-assistencial>
 5. Brondani Júnior DA et al. Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. [online]. *Rev Enferm UFSM*. 2011 [acesso em 2016 mar];1(1):41-50. Disponível em <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reufsm/article/view/1841/1510>
 6. Bardin L. Análise de conteúdo. 3ª ed. Lisboa: Edições 70; 1977.
 7. Lopes MJM, Leal SMC. A feminização persistentena qualificação profissionalda enfermagem brasileira. *Cadernos Pagu*. 2005 [acesso em 2012 abr 30];24(1):105-125. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cpa/n24/n24a06.pdf>
 8. Tardif M, Raymond D. Saberes, tempo e aprendizagem do trabalho no magistério. *Educ Soc*. 2000 [acesso em 2012 abr 30];21(73). Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO101-73302000000400013&lng=pt&nrm=iso
 9. Tronchin DMR, Takahashi RT. A qualidade e a avaliação dos serviços de saúde e de enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 75, 86.
 10. Felli VEA, Peduzzi M. O Trabalho gerencial em Enfermagem. In: Kurcgant P, coordenadora. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2005. p. 1-6.
 11. Moraes RJS, Silva GLR, Rossler JH. A alienação e o sofrimento da classe trabalhadora: contribuições da psicologia historico-cultural . *Revista eletrônica da arma crítica*. 2010 [2012 jun 16];2(n. esp.):72-97. Disponível em http://www.armadacritica.ufc.br/phocadownload/artigo_5_especial.pdf
 12. Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo. História da enfermagem: período Florence Nightingale. [acesso em 2012 maio 12]. Disponível em: <http://inter.coren-sp.gov.br/node/34635>
 13. Mendes RF et al. Significados e possibilidades que tecem a gerência em enfermagem - o compromisso com a assistência. *Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro*. 2011 [acesso em 2012 jun 22];1(2):176-189. Disponível em <<http://www.seer.ufsj.edu.br/index.php/recom/article/viewArticle/67>>.
 14. Nunes L. Autonomia e responsabilidade na tomada de decisão clínica em enfermagem. II Congresso Ordem dos Enfermeiros; 2006 maio 10; Lisboa. [acesso em 2012 maio 02]. Disponível em: http://www.ordemenfermeiros.pt/eventos/Documents/II%20Congresso%202006/II Cong_ComLN.pdf
 15. Santos ÁS, Miranda SMRC, organizadores. *A enfermagem na gestão em atenção primária à saúde*. Barueri: Manole; 2007.
 16. Abreu LO et al. O trabalho de equipe em enfermagem: revisão sistemática da literatura. *Rev Bras Enferm*. 2005 [acesso em 2012 jun];58(2). Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=SO034-71672005000200015

17. Sales TRRL, Bezerra GL, Viana JM. A equipe de saúde da família na busca pelo trabalho coletivo [monografia]. Barreiras: Faculdade São Francisco de Barreiras; 2009[acesso em 2012 jun 22]. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/a-equipe-de-saude-da-familia-na-busca-pelo-trabalho-coletivo/29129/#ixzz1yrGeFWws>
18. Oliveira GN. Gestão gerencial em Saúde da Família. Araras: Lawbook; 2010.
19. Rodrigues C. Trabalho com satisfação: o valor da confiança e do compromisso no trabalho, 2011[acesso em 2012 jun 19]. Disponível em http://www.cledsonrodrigues.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=10:trabalho-com-satisfacao-o-valor-da-confianca-e-do-compromisso-no-trabalho&catid=1:textos-gerais&Itemid=2
20. Santos SR. Administração aplicada à Enfermagem. 3ª ed. João Pessoa: Idéia; 2007.
21. Correia VS, Servo MLS. Supervisão da enfermeira em Unidades Básicas de Saúde [online]. Revista brasileira de enfermagem. 2006 [acesso em 2012 jun 20];59(4). Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672006000400010&script=sci_arttext
22. Leopardi MT, Gelbcke FL, Ramos FRS. Cuidado: objeto de trabalho ou objeto epistemológico da enfermagem? Texto & Contexto Enferm. 2001 [acesso em 2011 jun 08];10(1):32-49. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br/revista/v9/n2/v9n2a18.htm>
23. Jonas TJ, Rodrigues HC, Resck ZMR. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: limites e possibilidade. Revista APS. 2011 [acesso em 2012 jun 18];14(1):28-38. Disponível em: <http://aps.ufjf.emnuvens.com.br/aps/article/view/977/443>