



PROCESSO DE TRABALHO E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO DA ESTRATÉGIA SAÚDE DA FAMÍLIA

WORK PROCESS AND MANAGEMENT COMPETENCES OF THE NURSES IN THE FAMILY HEALTH STRATEGY

PROCESO DE TRABAJO Y COMPETENCIAS GERENCIALES DEL ENFERMERO DE LA ESTRATEGIA SALUD FAMILIAR

Marcilene de Paula¹, Aida Maris Peres², Elizabeth Bernardino³, Elizabete Araújo Eduardo⁴, Silvânia Terezinha Silva Macagi⁵

Objetivou-se identificar as dimensões do processo de trabalho do enfermeiro em uma unidade da Estratégia de Saúde da Família e, correlacionar as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades gerenciais. Pesquisa descritiva que utilizou a técnica de observação não participante durante 160 horas de trabalho de quatro enfermeiros da referida unidade, de março a maio de 2011. Os resultados apontaram que a dimensão assistencial ocupa 42% do tempo dedicado pelos enfermeiros nas suas atividades, seguida da gerencial (33,0%), educativa (20,0%), participação política (2,5%). Na dimensão gerencial, as competências identificadas foram: comunicação (55,0%), liderança (33,0%), educação permanente (8,0%) e tomada de decisão (4,0%). Estas competências se inter-relacionam e se desenvolvem em conjunto com as funções administrativas: planejamento, coordenação, direção e controle. Para a consecução de suas atribuições na Estratégia de Saúde da Família o enfermeiro utiliza ferramentas administrativas, que exige deste profissional a mobilização constante de diferentes competências.

Descritores: Enfermagem; Competência Profissional; Gerenciamento da Prática Profissional; Saúde da Família.

The objective was to identify the dimension of the process of nursing work in a unit of the Family Health Strategy and correlate the necessary competences for the development of managerial activities. It is a descriptive study using the technique of non-participant observation during 160 hours of activities of four nurses from a unit of the Family Health Strategy, from March to May, 2011. The results showed that the care dimension holds 42% of the time spent by nurses in their activities, followed by management (33%), education (20%) and political participation (2.5%). In managerial dimension, managerial competences were classified as follows: communication (55%), leadership (33%), permanent education (8%) and decision making (4%). These competences are interrelated and developed together with administrative functions: planning, coordination, direction and control. For the development of their attributions in the Family Health Strategies the nurse professionals uses administrative tools demanding constant mobilization of different competences.

Descriptors: Nursing; Professional Competence; Practice Management; Family Health.

El objetivo fue identificar las dimensiones del proceso de trabajo del enfermero en una unidad de la Estrategia Salud Familiar y correlacionar los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades de gestión. Investigación descriptiva mediante la técnica de observación no participante durante 160 horas de actividades de cuatro enfermeras del centro de salud, entre marzo y mayo de 2011. Los resultados indicaron que la dimensión asistencial ocupa 42% de su tiempo a la atención, seguida de la gestión (33%), educación (20,0%) y participación política (2,5%). En la gestión, las competencias gerenciales clasificadas fueron: comunicación (55,0%), liderazgo (33,0%), educación continua (8,0%) y toma de decisiones (4,0%). Estas competencias se interrelacionan y se desarrollan con las funciones administrativas: planificación, coordinación, dirección y control. Para cumplir sus tareas en la Estrategia Salud Familiar, el enfermero utiliza herramientas administrativas que requieren movilización constante de diferentes habilidades.

Descriptor: Enfermería; Competencia Profesional; Gestión de la Práctica Profesional; Salud Familiar.

¹Enfermeira, Universidade Federal do Paraná. Paraná, PR, Brasil. E-mail: marcilenedepaula@gmail.com

²Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Professora, Departamento de Enfermagem, Universidade Federal do Paraná. Paraná, PR, Brasil. E-mail: amaris@ufpr.br

³Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Professora, Departamento de Enfermagem, Universidade Federal do Paraná. Paraná, PR, Brasil. E-mail: elizaber@ufpr.br

⁴Enfermeira, Mestranda, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná. Bolsista CAPES. Paraná, PR, Brasil. E-mail: beteokale@yahoo.com.br

⁵Enfermeira, Mestranda, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Paraná. Paraná, PR, Brasil. E-mail: stmacagi@ufpr.br

INTRODUÇÃO

O processo de trabalho possuiu diversos componentes: o objeto, foco da atividade que se irá exercer; como resultado obtém-se o produto; os instrumentos de trabalho; e, a atividade utilizada para alcançar o fim⁽¹⁾. Outros elementos constituem o processo de trabalho: os que realizam o trabalho (agentes), o motivo pelo qual se faz o trabalho (finalidade), e o produto, ou resultado final. Considera-se produto não tangível o conhecimento, as habilidades e as atitudes desenvolvidas pelo profissional para alcançar resultados em seu trabalho. Por conseguinte, no processo de trabalho do enfermeiro verificam-se cinco dimensões: a assistência, gerência, ensino, pesquisa e participação política⁽²⁾.

Na dimensão assistencial do trabalho do enfermeiro, o objeto é o cuidado direto, individual e coletivo, com o intuito de promover, manter e recuperar a saúde. Nesta dimensão, a assistência de qualidade exige do enfermeiro domínio de seus instrumentos e métodos de trabalho. Já na dimensão administrar, o enfermeiro faz uso de ferramentas específicas para o gerenciamento do cuidado e/ou do serviço e tem como objeto os agentes do cuidado e os recursos empregados, com a finalidade de coordenar o assistir em enfermagem⁽²⁾.

Em relação à dimensão educativa, os agentes aplicam teorias, métodos e recursos de ensino-aprendizagem como instrumentos, a fim de formar e aperfeiçoar recursos humanos de enfermagem, ou atender as necessidades dos usuários relacionadas à educação em saúde⁽²⁻³⁾. Na dimensão da pesquisa, o saber em enfermagem é o objeto de trabalho do enfermeiro. Este recurso permite identificar novas e melhores formas de atuar em todas as dimensões do processo de trabalho⁽²⁾.

A última dimensão, denominada participação política é representada pela força de trabalho de enfermagem e sua representação social. Nesta dimensão

existem elementos além da simples filiação a órgãos de representação da categoria, são empregados métodos para transformar a realidade do trabalho através de pressão política, negociação e representação da categoria em instâncias micro e macropolíticas⁽²⁾.

No Brasil, as atividades da dimensão gerencial possuem destaque no processo de trabalho do enfermeiro e visam garantir a qualidade da assistência de enfermagem, assim como o bom funcionamento da unidade⁽⁴⁾. Neste sentido, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) enfatizam a importância da dimensão gerencial, quando se propõe como competências gerais para a formação do enfermeiro, as de caráter gerencial⁽⁵⁾: a comunicação, liderança, educação permanente e tomada de decisão⁽⁶⁾.

Por sua vez, competência é considerada como a capacidade de mobilizar o conhecimento de forma eficaz e, agir de modo a atender as demandas atuais ocasionadas pelas mudanças no mundo do trabalho. Dessa forma, o enfermeiro tem dupla responsabilidade, ser competente e garantir competência por parte de sua equipe⁽⁷⁾.

As competências específicas da dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro se constroem durante a formação e são desenvolvidas nas experiências cotidianas⁽⁸⁾. Com efeito, a formação e a prática profissional do enfermeiro devem transitar entre as dimensões do processo de trabalho, para construir caminhos no desenvolvimento de competências, com maior interação ensino e serviço, em atenção às DCN atuais, assim como, atender as demandas da população, ao contribuir na operacionalização do SUS⁽⁹⁾.

Na dimensão gerencial do seu processo de trabalho, o enfermeiro realiza funções administrativas, que neste estudo foram elencadas da adaptação à proposta de Fayol, que as apresentava como: planejamento, organização, comando/direção, coordenação e controle. Assim, as funções administrativas consideradas foram: planejamento, coordenação, direção e controle⁽¹⁰⁾.

No cenário da atenção primária à saúde, as atividades atribuídas ao enfermeiro da Estratégia de Saúde da Família (ESF) pelo Ministério da Saúde envolvem a assistência integral aos indivíduos, famílias e comunidade. Com a expansão da ESF, o enfermeiro assumiu papel essencial como agente articulador das ações desenvolvidas pela Equipe de Saúde da Família⁽³⁾. Assim, o estudo justifica-se pelo interesse no reconhecimento da dinâmica do processo de trabalho do enfermeiro que atua na ESF.

É oportuno citar que esta pesquisa faz parte de um projeto de pesquisa maior elaborado na vigência do Programa de Educação pelo Trabalho para a Saúde – PET-Saúde e intitulado Organização e Práticas na Atenção Básica à Saúde no Contexto da Estratégia de Saúde da Família, o qual visa contribuir na discussão e reorganização das práticas de saúde na rede básica de serviços, na busca de responder às necessidades de saúde da população.

Em síntese, este estudo teve como objetivos identificar as dimensões do processo de trabalho do enfermeiro em uma unidade da Estratégia de Saúde da Família e, correlacionar as competências necessárias para o desenvolvimento de atividades gerenciais.

MÉTODO

Trata-se de pesquisa descritiva, que utilizou como técnica a observação sistemática não participante. O estudo foi realizado em uma unidade de saúde, caracterizada pela Estratégia de Saúde da Família, localizada em município do Sul do Brasil, no período de março a maio de 2011. A população atendida na unidade é de aproximadamente 12.800 pessoas, e destas, 7.373 estão inscritas em programas de saúde. Esta ESF é composta por quatro equipes, e a coordenação geral, que poderia ser de qualquer categoria profissional de saúde de nível superior, nesta unidade é assumida por um enfermeiro. Os participantes

do estudo foram quatro enfermeiros da Unidade ESF, que atenderam aos critérios de inclusão: atuar na Estratégia de Saúde da Família.

Cada enfermeiro foi observado no período de uma semana, correspondente a 40 horas de trabalho de cada profissional. As observações foram registradas em instrumento de coleta de dados semiestruturado, em que foram anotadas todas as atividades realizadas e o tempo de duração de cada uma delas, para posterior análise. Somente foram incluídos e analisados os dados referentes ao tempo utilizado pelos sujeitos em atividades profissionais. A escolha por este período de tempo justificou-se porque a carga horária semanal de 40 horas correspondia a um ciclo de atividades, considerando-se a divisão das tarefas realizadas entre os profissionais desta unidade.

Os cálculos referentes à distribuição do tempo despendido a cada atividade dos enfermeiros foram realizados com o auxílio de planilha eletrônica, utilizando o programa Microsoft Excel 2007, por meio de análise estatística descritiva simples.

Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O projeto de pesquisa atendeu as normas da Resolução 196/96⁽¹¹⁾ e foi aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa de uma universidade do Sul do Brasil, sob o Protocolo Nº 0049.0.091.091-09.

RESULTADOS

A coleta de dados por meio da observação sistemática não participante totalizou 160 horas, 113 horas corresponderam às atividades profissionais dos enfermeiros.

O processo de trabalho do enfermeiro observado foi classificado nas seguintes dimensões: assistência, gerência, educação, pesquisa, participação política.

Tabela 1 - Dimensões do processo de trabalho do enfermeiro relacionadas às atividades realizadas em uma unidade da ESF do Sul do Brasil, 2011

Dimensão	Tempo observação	%	Atividade	n	Tempo (horas)	%
Assistência	49h06min	42,0	Consultas de enfermagem	138	35,0	71,3
			Visita domiciliar	14	8,2	16,8
			Liberação de medicamento	3	1,9	3,9
			Orientações	7	1,9	3,8
			Dispensação de medicamento	6	1,0	2,1
			Acolhimento	3	0,6	1,1
			Agendamento de consultas	2	0,5	1,0
			Total	173	49,1	100,0
Gerência	38h05min	33,0	Atividades gerenciais (detalhadas na Tabela 2)	72	38,0	100,0
Educação	23h32min	20,0	Treinamentos para enfermeiros	6	19,1	81,5
			Educação em saúde	3	1,1	5,1
			Orientações para equipe e usuários inscritos em programas específicos	12	3,1	13,4
			Total	21	23,3	100,0
Política	2h53min	2,5	Articulação com os segmentos da sociedade para a realização da Conferência Local de Saúde	4	2,5	100,0
Pesquisa	0	0,0		0	0,0	0,0

Em relação à dimensão da gerência no trabalho dos enfermeiros, e para correlacioná-la com as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades dos enfermeiros, focou-se nas atividades realizadas no âmbito gerencial. As atividades totalizaram 38h05min de observação, que corresponde a 33,0% do tempo do enfermeiro. A partir desta correlação, foram identificadas as seguintes competências gerais: comunicação (55%), liderança (33%), educação permanente (8%) e tomada de decisão (4%).

Apesar deste estudo enfatizar uma perspectiva marxista relacionada ao conceito de processo de trabalho, considerou-se que a categorização de uma parte dos dados a partir das funções administrativas, mesmo advindas da Escola Clássica da Administração, ampliaria o potencial de análise dos resultados na lógica da perspectiva do processo de trabalho do enfermeiro, conforme é mostrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Funções administrativas dos enfermeiros, relacionadas às atividades observadas na dimensão gerencial segundo percentual de tempo, em uma unidade de ESF do Sul do Brasil, 2011

Funções administrativas	Atividade	Tempo (horas)	%	
Controle	Alimentação de sistemas de informação	9,5	25,0	
	Emissão de relatórios	1,5	3,9	
	Busca ativa de pacientes em sistema informatizado	1,3	3,4	
	Controle de materiais	0,4	1,1	
	Contato com usuário via telefone	0,1	0,3	
	Coordenação	Reunião para supervisão do programa saúde mental	3,0	7,9
Coordenação	Confecção de escala da equipe de enfermagem	2,0	5,3	
	Discussão sobre casos/ocorrências na área	1,2	3,2	
	Solicitação de internamento via Central de Leitos/UPA	1,2	3,2	
	Encaminhamento para consulta com outros profissionais	1,2	3,2	
	Solicitação de ambulância	1,2	3,2	
	Verificação do acompanhamento de RN	1,0	2,6	
	Conferência/Recebimento de medicamento	1,0	2,6	
	Remanejamento agenda médica	0,3	0,8	
	Atendimento de reclamação	0,1	0,3	
	Coordenação/ Planejamento	Reunião para direcionar a campanha de vacinação	4,0	10,5
		Organização de materiais e equipamentos	1,2	3,2
	Direção	Reunião de equipe	5,3	13,9
Outras ocorrências		2,5	6,6	
Total		38,0	100,0	

Observou-se que na dimensão gerencial, as competências gerais desenvolvidas pelos enfermeiros estão inter-relacionadas com as funções administrativas apresentadas na Tabela 2. Considera-se que o principal elemento de ligação foi a competência da comunicação, mas que outras competências são desenvolvidas em conjunto, conforme as demandas das funções administrativas se apresentam no processo de trabalho do enfermeiro.

Em busca de um detalhamento das competências gerenciais gerais, optou-se por subdividi-las em competências gerenciais específicas. Desse modo, pode-se identificar que as competências gerenciais específicas mais visualizadas nas atividades realizadas por enfermeiros foram: gerenciamento de informações (29%), gerenciamento de pessoas (24%), negociação (20%) e trabalho em equipe (14%). Estas estão correlacionadas às competências gerenciais gerais.

DISCUSSÃO

O processo de trabalho do enfermeiro na dimensão gerencial aqui descrito enfoca o gerenciamento do cuidado. Esta escolha ocorreu porque, no cenário da pesquisa, já existe um enfermeiro que ocupa o cargo de coordenação geral e não foi incluído como participante por desempenhar atividades de gestão do serviço, liberando os enfermeiros da ESF para o desempenho de suas atividades específicas junto à equipe de enfermagem e de atenção à saúde do usuário.

Estes enfermeiros da ESF também desenvolvem competências gerenciais gerais e específicas no processo de trabalho da dimensão gerencial. Para caracterizar o trabalho gerencial de acordo com suas funções administrativas, foram analisadas todas as atividades registradas, conforme mostram os resultados da Tabela 2. Assim, os dados visualizados assinalam para uma predominância das funções administrativas de controle e coordenação.

As ações de coordenação executadas pelo enfermeiro referem-se à definição das relações de trabalho e atividades de cada componente da equipe, inclusive as de cunho assistencial, impedindo que os profissionais percam a visão de seus papéis dentro da organização e busquem seus próprios interesses. No processo de trabalho gerencial, alcançar e manter o equilíbrio nas relações de trabalho da equipe constitui um desafio para o enfermeiro na função gerencial de coordenação. Dessa forma, deve assumir uma atitude e postura ética, caracterizada pela imparcialidade, flexibilidade e liderança, bem como, gerenciar conflitos e desenvolver competências nas dimensões, ético-política e comunicativa⁽¹²⁾.

Como atividades de planejamento observadas, destacam-se a participação do enfermeiro em reunião para organização das ações relacionadas às campanhas de vacinação, organização de materiais e equipamentos. O planejamento, dentre as funções administrativas é fator necessário para que as ações sejam direcionadas rumo ao alcance dos resultados estabelecidos previamente, evitando que o sistema funcione de forma desarticulada e desintegrada⁽¹³⁾. Também fornece suporte para as demais funções administrativas, enquanto instrumento gerencial que possui fases e etapas que envolvem em sua elaboração, execução e avaliação, a participação de vários atores.

Na função administrativa de direção, observou-se a realização de reuniões de equipe comandadas pela coordenadora da unidade de saúde. A função direção tem sido considerada, como "uma forma sistemática de integração entre o elemento humano e material, no sentido de alcançar os objetivos preestabelecidos". Esta função diretiva exige a utilização de elementos ou habilidades imprescindíveis para uma gestão eficaz. Entre elas, destaca-se a capacidade de delegar tarefas, motivar e liderar^(14:99).

Ao caracterizar a dimensão gerencial de acordo com suas competências gerais, encontrou-se a

comunicação e a liderança como as mais utilizadas na prática profissional. A comunicação ocupa, neste contexto, a posição de elemento central, interligando todo o processo gerencial. Este achado corrobora com a literatura pesquisada, que dirige a comunicação como um ponto articulador e imprescindível para o exercício da gerência. Neste sentido, a comunicação é analisada como elemento fundamental para a liderança na realização de atividades em grupos e nos relacionamentos multidisciplinares⁽¹⁵⁾.

A liderança foi identificada neste estudo como a segunda competência mais desenvolvida pelos enfermeiros e está ligada ao gerenciamento de pessoas, gerenciamento do tempo e negociação. Estes dois elementos em conjunto são considerados por alguns autores como complementares, tendo em vista a importância da habilidade de comunicar-se para o desenvolvimento da liderança⁽¹⁵⁾.

Neste contexto, o enfermeiro como membro da equipe multiprofissional e responsável pelo trabalho dos Agentes Comunitários de Saúde (ACS) e auxiliares de enfermagem é elemento fundamental na cadeia de comunicação dentro da unidade de saúde, para garantia da assistência adequada. Assim, considera-se liderança para o enfermeiro gestor, a competência necessária para buscar mudanças em sua prática diária, com vistas à garantia da qualidade da assistência prestada ao cliente, aos objetivos organizacionais e as necessidades da equipe de enfermagem⁽¹⁶⁾.

A tomada de decisão foi evidenciada na atividade onde o enfermeiro insere dados no sistema de informação. Este momento é considerado uma fase do processo de tomada de decisão. São fases desse processo a percepção e definição do problema, coleta e análise dos dados, redefinição do problema, procura de soluções alternativas, escolha ou tomada de decisão⁽¹⁷⁾. O sistema de informação é um instrumento importante no planejamento das atividades e serviços oferecidos na unidade de ESF. A organização e a correta utilização deste sistema permitem a análise da realidade sócio-

sanitária da comunidade assistida, além da avaliação e adequação dos serviços de saúde oferecidos, por conseguinte, esses dados auxiliam o processo de tomada de decisão gerencial baseado na realidade situacional e possibilita a transformação da mesma⁽¹⁸⁾.

A Educação Permanente foi assinalada como competência gerencial a ser desenvolvida pelo enfermeiro, que no seu cotidiano articula os diversos saberes dos profissionais que compõem a sua equipe. Dentre as atividades atribuídas ao enfermeiro da ESF pelo Ministério da Saúde, destaca-se a educação permanente dos ACS, da equipe de enfermagem e na participação da formação do auxiliar e técnico de consultório dental. Estas atividades permitem o desenvolvimento pessoal e mantêm a equipe cientificamente atualizada⁽³⁾.

Outras competências gerenciais a serem desenvolvidas na ESF são a capacidade de negociação, habilidade de diálogo, persistência, conhecimento técnico, flexibilidade para relacionar-se com a população e com a equipe, liderança, controle emocional e gerenciamento de conflitos⁽¹⁹⁾. As competências específicas, apresentadas neste estudo, também poderiam ser consideradas competências complementares requeridas ao trabalho do enfermeiro, assim como em outros momentos são necessárias outras competências que aqui não foram apontadas.

Não foi observada nenhuma atividade de pesquisa desenvolvida pelos enfermeiros, apesar de que a unidade de saúde, objeto deste trabalho, ser acessível aos acadêmicos da área de saúde para realização de estágios. Embora reconhecendo esta dimensão como essencial à prática profissional, os enfermeiros ingressam nas instituições e passam a trabalhar segundo a lógica do serviço, que privilegia o *fazer* que limita espaços para o *saber*, caracterizado como produção de conhecimento. Por este motivo, a dimensão da pesquisa acaba se restringindo às universidades e não aparece como prática desenvolvida pelos enfermeiros em seu processo de trabalho⁽⁶⁾.

A atenção básica possui sua complexidade pelo destaque dos determinantes sociais no processo saúde-doença, uma vez que neste nível de atenção o usuário apresenta toda a sua carga social, emocional e familiar e procura ajuda para resolver seus problemas. Diante disso, a ESF fortalece a prevenção de agravos e promoção da saúde e tem como eixo norteador a integralidade da assistência⁽²⁰⁾. No sentido de refletir sobre o processo de trabalho do enfermeiro na ESF, as contribuições deste estudo baliza para a análise de sua dimensão gerencial, considerando-se que o trabalho do enfermeiro não se restringe ao desenvolvimento de competências desta dimensão, mas que se ampliam as suas outras dimensões para alcançar sua integralidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisado o processo de trabalho do enfermeiro da ESF, nas cinco dimensões elencadas, foi possível observar que, do tempo dedicado pelo enfermeiro em cada atividade, relacionado às várias dimensões, destaca-se a assistencial, seguida da gerencial, de ensino, e de política. Destaca-se a ausência de atividades da dimensão pesquisa no trabalho destes enfermeiros e a necessidade da academia envolver os profissionais nesta prática.

Na dimensão gerencial o enfermeiro exerce funções administrativas e mobiliza competências gerais e específicas para a realização das suas atividades. Estas competências se inter-relacionam com as funções administrativas e são desenvolvidas em conjunto, também se evidenciou a articulação e dinamicidade neste processo. Entre as funções administrativas verificou-se um equilíbrio entre coordenação e controle como as mais citadas, seguida do planejamento e direção. Dentre as competências gerenciais necessárias para o desenvolvimento das atividades na unidade, comunicação e liderança encontram-se como as mais utilizadas na prática profissional. A comunicação como elemento central que interliga todo o processo de trabalho, e a liderança considerada imprescindível ao

gerenciamento. A tomada de decisão está vinculada ao sistema de informação, cujo instrumento permite ao enfermeiro a análise da realidade situacional, que auxilia o processo de tomada de decisão, assim como o planejamento das atividades. A educação permanente aparece como competência gerencial que articula os saberes com os profissionais que compõe a equipe e os usuários do sistema.

Na consecução de suas atribuições na Estratégia de Saúde da Família o enfermeiro utiliza ferramentas administrativas, que exige deste profissional a mobilização constante de diferentes competências.

COLABORAÇÕES

Paula M e Bernardino E contribuíram para a concepção, análise, interpretação dos dados e redação do artigo. Peres AM contribuiu para a concepção, análise, interpretação dos dados, redação do artigo e aprovação final da versão a ser publicada. Eduardo EA contribuiu para a interpretação dos dados e redação do artigo. Macagi STS contribuiu para a interpretação dos dados, redação do artigo e aprovação final da versão a ser publicada.

REFERÊNCIAS

1. Marx K. O Capital. 25ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira; 2008.
2. Sanna MC. Os processos de trabalho em enfermagem. Rev Bras Enferm. 2007; 60(2):221-4.
3. Ministério da Saúde (BR). Secretaria de Atenção à Saúde. Política Nacional de Atenção Básica. Legislação em saúde. Brasília: Ministério da Saúde; 2012.
4. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. Texto Contexto Enferm. 2009; 18(2):258-65.
5. Brasil. Resolução nº 3, de 7 de novembro de 2001. Dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Enfermagem. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília: República

Federativa do Brasil; 2001.

6. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm.* 2006; 15(3):492-9.

7. Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerenciais para o gerenciamento em enfermagem em hospitais. *Cogitare Enferm.* 2010; 15(2):349-53.

8. Weirich CF, Munari DB, Mishima SM, Bezerra ALQ. O trabalho gerencial do enfermeiro na rede básica de saúde. *Texto Contexto Enferm.* 2009; 18(2):249-57.

9. Resck ZMR, Gomes ELR. A formação e a prática gerencial do enfermeiro: caminho para práxis transformadora. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2008; 16(1):71-7.

10. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2011.

11. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde, Comissão Nacional de Ética em Pesquisa. Resolução Nº 196 de 10 de outubro de 1996: aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília: Ministério da Saúde; 1996.

12. Manenti AS, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. The construction process of managerial profile competencies for nurse coordinators in the hospital field. *Rev Esc Enferm USP.* 2012; 46(3):727-33.

13. Vieira FS. Avanços e desafios do planejamento no Sistema Único de Saúde. *Ciênc Saúde Coletiva.* 2009; 14(1):1565-77.

14. Santos SR. Administração aplicada à enfermagem. 3ª ed. João Pessoa: Idéia; 2007.

15. Santos MC, Bernardes A. Comunicação da equipe de enfermagem e a relação com a gerência nas instituições de saúde. *Rev Gaúcha Enferm.* 2010; 31(2):359-66.

16. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'innocenzo M. Coaching: a reference model for the practice of nurse – leaders in the hospital context. *Rev Esc Enferm USP.* 2011; 45(3):730-7.

17. Marquis BL, Huston ECJ. Leadership roles and management functions in nursing: theory and

application. 6th ed. USA: Lippincott; 2009.

18. Rivemales M, Souza R, Souza M. Sistema de Informação da Atenção Básica como instrumento de gestão: estudo de caso em Santo Antônio de Jesus / BA. *Online Braz J Nurs.* [Internet] 2012 [citado 2012 mai 13]; 11(1): Disponível em: <http://www.objnursing.uff.br/index.phpnursing/article/view/3552>

19. André AM, Ciampone MHT. Competências para a gestão de Unidades Básicas de Saúde: percepção do gestor. *Rev Esc Enferm USP.* 2007; 41(n. esp):835-40.

20. Morais IF, Oliveira AG, Azevêdo LMN, Valença CN, Sales LKO, Germano RM. O que mudou nos serviços de saúde com a Estratégia Saúde da Família. *Rev Rene.* 2012; 13(2):291-9.