

# ASSISTENCIA E GERENCIAMENTO DE ENFERMAGEM NA ATENÇÃO BÁSICA DE SAÚDE: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Jociane Farias de Oliveira<sup>1</sup>

Orientador: Professora Juliana Cristina Lessmann Reckziegel<sup>2</sup>

## RESUMO

A assistência e gerenciamento de enfermagem na atenção básica de saúde têm sido considerada como uma ferramenta relevante para a melhoria do desempenho institucional na área da saúde até mesmo necessária à efetividade dos princípios e valores que norteiam a atual política de saúde, intervindo de maneira eficiente e competente sobre o complexo sistema que configura esses serviços. O objetivo do estudo foi realizar revisão de literatura acerca da assistência e gerenciamento na atenção básica de saúde. A metodologia aplicada para a elaboração do artigo será a pesquisa qualitativa descritiva através de pesquisa bibliográfica nos meses de fevereiro e março de 2016. Trata-se de uma revisão de literatura através de buscas em periódicos publicados em sites científicos. Os resultados indicam que é longo o caminho a ser trilhado para que a assistência e gerenciamento de enfermagem nas unidades básicas de saúde torne-se uma realidade. Conclui-se que muitos esforços tem sido despendidos, pois a assistência e gerenciamento de enfermagem contribui significativamente para otimizar a assistência de enfermagem prestada ao indivíduo, tornando o trabalho da equipe com qualidade e satisfaça a comunidade.

**Palavras-chave:** Assistência em saúde. Enfermagem. Gerenciamento.

## ABSTRACT

The care and nursing management in primary health care have been considered as a relevant tool to improve institutional performance in health even necessary to the effectiveness of the principles and values that guide the current health policy, intervening efficiently and competent on the complex system that configures these services. The aim of the study was to conduct a literature review on the care and management in primary health care. The methodology applied for the preparation of the article is descriptive qualitative research through literature in February and March 2016. This is a literature review by searching in journals published in scientific sites. The results indicate that it is a long way to go for assistance and nursing management in primary health care units become a reality. It was concluded that many efforts have been given off as the care and nursing management contributes significantly to optimize nursing care to the individual, making the team work with quality and meet the community.

**Key-words:** Health care. Nursing. Management.

---

<sup>1</sup> Enfermeira, Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Saúde, da Universidade do Planalto Catarinense – UNIPLAC.

<sup>2</sup> Enfermeira, Doutora em Enfermagem, Orientadora do estudo, Docente do Programa de Pós-Graduação em Ambiente e Saúde – UNIPLAC.

## 1 INTRODUÇÃO

O enfermeiro é o profissional que frequentemente coordena e gerencia todo o processo de assistência a ser desenvolvido em relação ao paciente e tudo o que o envolve no contexto das instituições de saúde. A qual necessita ser realizada eficientemente, com comprometimento de quem a desenvolve e, garantindo qualidade do cuidado prestado e, principalmente, a satisfação do paciente e seus familiares (BARBOSA; MELO, 2008, p. 79).

Atualmente, vivencia-se o aumento significativo de pacientes e com as mudanças na prestação de serviços, as pessoas passaram a exigir qualidade ao consumir serviços e produtos, não sendo mais passivo e condescendente com péssimo atendimento ou produto de baixa qualidade (BARBOSA; MELO, 2008, p. 79). Fazendo com que o profissional de enfermagem reflita acerca de seu comportamento diante dos desafios que a prática diária os impõe, o que tende a promover uma mudança de seus paradigmas e, possivelmente, evolução da profissão.

A formação dos profissionais de enfermagem contempla há muito tempo disciplinas que abordam noções de gerenciamento na atenção básica com o objetivo de preparar e direcionar os profissionais para desempenhar as atribuições gerenciais concomitantes à realização do cuidado.

Considerando-se que a estrutura organizacional das instituições prestadoras de assistência em saúde na atenção básica, a função do enfermeiro é voltada à administração do serviço, ao controle de recursos humanos, físicos e materiais. O enfermeiro é visto como articulador do poder decisório e fiscalizador do processo assistencial, permitindo ir além de receber e executar ordens, abrindo caminhos para a realização do cuidado complexo, integral, interdisciplinar e de qualidade.

Assim o trabalho se justifica, apontando que o grande desafio no gerenciamento do cuidado está em oportunizar ambiente e ações que propiciem um cuidado criativo, humano e de coparticipação com as pessoas da relação neste processo em que o aceitar, o decidir e o liderar centralizam as estratégias do gerenciamento.

O presente artigo tem como objetivo realizar revisão de literatura para identificar como os enfermeiros podem conduzir ações comprometidas com a qualidade da assistência e gerenciamento da saúde na atenção básica.

## 2 MÉTODO

O presente consiste em uma revisão de literatura descritiva, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, procurando captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências (MENDES et al., 2008, p. 758).

Segundo Mendes et al. (2008, p. 759), este método de pesquisa permite:

A síntese de múltiplos estudos publicados e possibilita conclusões gerais a respeito de uma área particular de estudo. Este tipo de pesquisa tem o potencial de construir conhecimento em enfermagem, produzindo um saber fundamental e uniforme para os enfermeiros realizarem uma prática de qualidade.

Para realizar a revisão de literatura foram percorridas seis etapas distintas: identificação do tema, busca na literatura, categorização dos estudos, avaliação dos estudos incluídos na revisão de literatura, interpretação dos resultados e a síntese do conhecimento evidenciado nos artigos analisados ou apresentação da revisão de literatura.

A seleção dos artigos foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2016, nas bases de dados Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS), *Scientific Electronic Library Online* (Scielo), Biblioteca Virtual de Saúde (BVS) utilizando das palavras-chave: Assistência em saúde, Enfermagem, Gerenciamento e pesquisados somente em publicações em periódicos brasileiros.

Os critérios de inclusão foram os artigos publicados no período de 2000 a 2015, em periódicos indexados nas bases eletrônicas já citadas, escritos em português, com identificação de texto, autor, volume, título, caracterização do texto-tema, objetivos, metodologia, resultados e conclusão e que abordam o tema assistência e gerenciamento, perspectiva na visão da enfermagem.

E o problema, é analisar como os enfermeiros, conduzem suas ações comprometidas com a qualidade da assistência e gerenciamento da saúde na atenção básica.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram interpretados e discutidos a partir de relações com outras teorias. A síntese dos dados extraídos dos artigos foi apresentada de forma descritiva, reunindo-a ao conhecimento sobre o tema pesquisado nesta revisão de literatura.

Historicamente enfermeiros têm sido responsáveis pela organização e coordenação das atividades assistenciais dos hospitais e pela viabilização para que os demais profissionais da equipe de enfermagem e multiprofissional atuem, tanto no ambiente hospitalar quanto na saúde pública. A constituição do saber de administração na enfermagem deu-se a partir da necessidade de organizar os hospitais, sendo que posteriormente esses conhecimentos foram aplicados em outros setores da saúde. Em sua dimensão prática, o saber administrativo institucionalizou-se com a formação das primeiras alunas da Escola Nightingale, que buscava suprir a demanda de enfermeiras diplomadas para ocuparem a chefia de enfermarias e a superintendência de hospitais (PERES; CIAMPONE, 2006).

Chama a atenção que na área da enfermagem o gerenciamento foi historicamente incorporado como função do enfermeiro. Portanto, sempre houve no processo de formação desses profissionais um preparo “mínimo” para assumir esse papel. Assim, o enfermeiro também tem sido responsável pela organização, coordenação e viabilização das atividades das unidades de saúde. No Brasil, as Diretrizes Curriculares Nacionais colocam que:

[...] Os profissionais devem estar aptos a tomar iniciativas, fazer o gerenciamento e administração tanto da forma de trabalho, quanto dos recursos físicos e materiais da informação, da mesma forma que devem estar aptos a serem empreendedores, gestores, empregadores ou lideranças na equipe de saúde (BRASIL, 2001, p. 4).

Atualmente nas organizações de saúde, a tendência é desenvolver competências que auxiliem os profissionais nas suas necessidades, principalmente no que se refere ao cuidado de enfermagem, visando criar novos parâmetros de ações segundo as demandas dos serviços (RUTHES; CUNHA, 2008). Neste contexto, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) registram que a formação de Enfermagem seja orientada para o desenvolvimento de competências.

Kobayashi e Leite (2004) fazem menção sobre no parecer 16/1999 do Conselho Nacional de Educação (CNE) e na Câmara de Educação Superior (CES), colocando que o termo competência designa a capacidade de mobilizar conhecimento informações e habilidades para aplicação em situações concretas do exercício profissional.

No âmbito da enfermagem D'Innocenzo et al. (2006), enfatizam também que a qualidade da assistência de enfermagem sofre influência de diversos fatores, tais como: a formação profissional, o dimensionamento de pessoal de enfermagem, as condições de trabalho, da estrutural organização das instituições, do mercado de trabalho, da legislação vigente e das políticas de atenção à saúde.

O estudo de Lima (2008) aponta que na prática profissional diária os enfermeiros afirmam que a realização de atividades de gestão e gerenciamento com qualidade é almejada, mas difícil de ser aplicada em sua realidade. A autora supracitada ressalta que esses profissionais aludem que a assistência de enfermagem de qualidade requer comprometimento com o trabalho e com o trabalho da equipe que assiste o paciente. Além disso, aponta que a qualidade da assistência também é influenciada pela visão de mundo e valores particulares de cada profissional e pelas representações acerca da profissão (LIMA, 2008). Assim, desvelar elementos que estimulam o despertar da motivação nos membros da equipe de enfermagem pode gerar um processo contínuo de aperfeiçoamento do sistema de saúde. Neste sentido, considera-se que o empenho de todos os membros da equipe pode desencadear um processo determinante da qualidade da assistência (MAXIMIANO, 2000).

No estudo de Dias et al, (2011), os enfermeiros, no intuito de se adequarem às intensas transformações ocorridas na sociedade, buscam desenhar estratégias e alternativas no que diz respeito ao gerenciamento. Os referidos autores também apontam que torna-se necessário criar um novo espaço para a gerência, comprometido com a elaboração de estratégias para a melhoria da qualidade nos serviços prestados.

Para o desenvolvimento de competências em administração e gerenciamento são considerados indispensáveis o conjunto de conhecimentos identificados para planejar, tomar decisões, interagir e realizar a gestão de pessoal. Assim nas DCNs, com ênfase nas funções administrativas, destacam-se o planejamento, organização, coordenação, direção e controle dos serviços de saúde, além dos conhecimentos específicos da área social/econômica que permitem ao gerente acionar dados e informações do contexto macro e micro organizacional, e analisa-los de modo a subsidiar a gestão de recursos humanos, recursos materiais, físicos e financeiros.

Também, com referência às capacidades requeridas para o gestor estão “compartilhar visão, missão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias, além de ter iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica e ousadia” (VERGARA, 2000, p. 89). Para Maximiano (2002, p. 379) “estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”; e para Chiavenato (2004, p. 179) estratégia é o “curso de ação que o tomador de decisão escolhe para atingir seus objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido e depende dos recursos de que ele pode dispor”. Para tal, faz-se necessário que os profissionais de enfermagem desenvolvam ações de saúde com conhecimento, habilidade e competência, objetivando atender às expectativas dos clientes e alcançar a almejada qualidade assistencial (TEIXEIRA, 2006), considerando que:

[...] A falta de atenção às práticas da gestão de pessoas interfere diretamente no alcance dos objetivos organizacionais, principalmente no que tange à implementação de processos de qualidade. A qualidade resulta de um comportamento positivo e concentrado dos colaboradores. Para alcançar a excelência e a conseqüente e desejada competitividade no mercado, as organizações precisam considerar atualmente que gerir pessoas significa estimular o envolvimento e desenvolvimento das mesmas (BARBOSA; MELO, 2008, p. 79).

A liderança é reconhecida como uma das principais competências a serem adquiridas pelo profissional de saúde.

NO trabalho em equipe multiprofissional, os profissionais de saúde deverão estar aptos a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz (BRASIL, 2001, 4).

Liderança é o processo pelo qual um grupo é induzido a dedicar-se aos objetivos defendidos pelo líder ou partilhado pelo líder e seus seguidores. Liderança e gerenciamento se sobrepõem, já que alguns aspectos da liderança poderiam ser descritos como gerenciamento (PERES; CIAMPONE, 2006).

Na discussão sobre a liderança e como ela surge, se é inata ou aprendida, os estudiosos da temática elucidam como nos diferentes momentos históricos pelos quais passou a humanidade, eram vistas, a figura do líder e o fenômeno da liderança (MARQUIS; HUSTON, 1990). Desde as concepções de que a liderança seria hereditária, o líder como o escolhido pela vontade divina, a liderança como característica inata no ser humano, às concepções que apontam na possibilidade de desenvolver competências para liderança.

### 3.1 EDUCAÇÃO PERMANENTE

O exercício da competência 'educação permanente' é citado nas DCNs como responsabilidade do profissional de saúde associada ao papel da universidade e das políticas institucionais.

[...] Os profissionais devem ser capazes de aprender continuamente, tanto na sua formação, quanto na sua prática. Desta forma, os profissionais de saúde devem aprender a aprender e ter responsabilidade e compromisso com a sua educação e treinamento/estágios das futuras gerações profissionais, mas proporcionando condições para que haja benefício mútuo entre os futuros profissionais e os profissionais dos serviços, inclusive, estimulando e desenvolvendo a mobilidade acadêmica/profissional, a formação e a cooperação por meio de redes nacionais e internacionais (BRASIL, 2001, p. 4).

A educação permanente é uma das modalidades de educação no trabalho. Caracteriza-se por possuir um público-alvo multiprofissional; ser voltada para uma prática institucionalizada; focar os problemas de saúde e ter como objetivo a transformação das práticas técnicas e sociais; ser de periodicidade contínua; utilizar metodologia centrada na resolução de problemas e buscar como resultado a mudança (PERES; CIAMPONE, 2006). A educação permanente em saúde trabalhada tanto pelo governo federal quanto pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), é utilizada como política de formação e qualificação de recursos humanos, onde o processo educativo deve ser dinâmico, contínuo e trazer avanços sociais. A educação permanente dos recursos humanos deve visar auxiliá-los na adequação aos contínuos avanços tecnológicos e às mudanças sócio-econômicas (MANCIA et al., 2004).

O envolvimento do enfermeiro no processo de educação permanente acontece com a aquisição contínua de habilidades e competências que estejam de acordo com o contexto epidemiológico e com as necessidades dos cenários de saúde, para que resultem em atitudes que gerem mudanças qualitativas no processo de trabalho da enfermagem.

Sobre a educação permanente como competência a ser adquirida pelos profissionais de saúde, a mesma pode ser viável sob o enfoque de atualização contínua que busque inovar e suprir as necessidades de atualização do trabalho, desde que a instituição de saúde se comprometa juntamente com o profissional, facilitando ou participando do planejamento e desenvolvimento de ações de educação permanente.

Dentre os conhecimentos da área de Administração que permitem identificar e acessar informações para desenvolver a competência de educação permanente, Peres e Ciampone (2006) destacam os seguintes: planejamento, políticas de desenvolvimento de recursos humanos, organizações de aprendizagem pautadas em métodos ativos, conhecimento do processo de trabalho, cultura organizacional, negociação, trabalho em equipe, comunicação, qualidade de vida no trabalho, saúde do trabalhador, leis trabalhistas, gerenciamento de pessoas e educação continuada.

A análise dos artigos científicos selecionados, permitiram observar que é impossível relegar a implantação da qualidade, em todas as suas dimensões, seja ela assistencial, administrativa ou gerencial, já que se configura como uma exigência do mercado na atualidade (DIAS et al., 2011). Desta forma, as instituições prestadoras de serviços de saúde buscam enquadrar-se nesse contexto.

Alguns artigos estudados como o de D’Innocenzo et al. (2006) e Dias et al. (2011) demonstram os benefícios da implantação da gestão pela qualidade total nos serviços de

saúde. Isto possibilita melhorias estruturais e organizacionais, bem como maior satisfação por parte dos usuários e dos profissionais de saúde. Para que esse processo seja efetivo e eficaz, evidencia-se a necessidade de uma gestão participativa, interativa e multidisciplinar que valorize o envolvimento de cada membro da equipe.

Neste contexto, ressaltou-se a importância da atuação do enfermeiro em cargos gerenciais. Os resultados deste estudo mostra o incremento da produção científica direcionada ao gerenciamento em enfermagem nos últimos anos, devido à participação do enfermeiro tanto em atividades assistenciais como administrativas, por ser um profissional polivalente e capaz de desempenhar diversas funções.

No contexto de complexidade do processo de trabalho do enfermeiro, a sistematização da assistência de enfermagem (SAE) desponta como uma tecnologia metodológica capaz de proporcionar avanços na qualidade da assistência prestada, em que paciente e equipe de saúde se beneficiem mutuamente (SILVA et al., 2006). Apesar de todos os benefícios obtidos com a SAE, inúmeras têm sido as barreiras que se apresentam diante do processo de implementação dessa metodologia considerando sua complexidade e dimensão (PORTER; TEISBERG, 2007). Um dado relevante é que grande parte dos artigos apontou para essa realidade.

No estudo de Teixeira et al (2006) conclui que os achados permitiram constatar que a elaboração de indicadores na enfermagem ocorre mediante a articulação dos conhecimentos teórico-práticos e que a sua aplicação subsidia os gerentes no controle da qualidade assistencial, na medida em que possibilita a comparabilidade intra e extra-muros, concordando com Mendes et al. (2008), que em seus estudos concluem que o enfermeiro está constantemente desafiados na busca de conhecimento científico a fim de promoverem a melhoria do cuidado ao paciente.

Pode-se observar que as dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro no exercício da gerência, destacam-se: o desconhecimento sobre gerenciamento, a distinção entre o gerenciamento do cuidado e do serviço, e o conceito de competência; a falta de habilidades técnicas, humanas; dificuldades na tomada de decisão, dificuldade em liderar a equipe e no desenvolvimento de habilidades para o planejamento, coordenação e a avaliação do processo gerencial e do cuidado (ERDMANN; PINHEIRO, 1998; WILLING; LENARDT, 2002; KOBAYASHI; LEITE, 2004; LIMA, 2008).

Desta forma, concorda-se com Paschoal et al. (2006) quando afirma que a competência profissional abrange além da aplicação adequada do conhecimento em situações reais, habilidades interpessoais, técnicas e pensamento crítico. Também, Coelho (2000) em



seus estudo concluiu que a competência traz a ideia de algo dinâmico e, dessa forma, o seu própria conceito não consiste em algo acabado, mas sim em um processo em construção.

As dificuldades apontadas nos artigos científicos pesquisados estão descritas na literatura correlata ao tema, a exemplo do conhecimento dos enfermeiros sobre o trabalho administrativo ser ainda incipiente. Em estudo realizado com enfermeiros, em que foi investigada a visão que estes tem do processo de trabalho gerencial de enfermagem, foram obtidas evidências de que alguns não tem intimidade com o termo gerência em enfermagem e não tem claro o processo de trabalho gerencial do enfermeiro (SANCHES et al., 2006). Outros autores afirmam que o enfermeiro tem sentido dificuldade em articular a prática assistencial e gerencial, optando por concentrar-se na função administrativa e, conseqüentemente, distancia-se do cuidado direto ao paciente (ROTHBARTH et al., 2009). No estudo de Bezzerra (2003) e Martins et al. (2006) talvez, se deva ao despreparo do enfermeiro e à maneira desarticulada com que algumas instituições de ensino abordam esses conteúdos e os relacionam com a prática cotidiana do trabalho; prática esta que sofre grande influência dos valores culturais das organizações onde se desenvolve.

A graduação contribui para o desenvolvimento de competências gerenciais, principalmente quando propicia ao aluno experiências de participação na prática gerencial do enfermeiro e de discussões com os professores, aliando a teoria e a prática. Entretanto, é necessário que se busque o aperfeiçoamento que pode ser adquirido na prática gerencial ou em cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação. As instituições empregadoras, tem corresponsabilidade e compromisso com o desenvolvimento gerencial de seus colaboradores e devem avaliar o retorno de seu investimento em termos de melhoria da qualidade dos serviços e da assistência à clientela.

#### **4 CONCLUSÃO**

A assistência e gerenciamento de enfermagem na atenção básica de saúde, demanda de profissional crítico, que além da competência técnica também dê conta da dimensão política do trabalho no setor da saúde, e que além das questões biológicas e individuais, busque compreender e assistir a comunidade em suas dimensões sociais, econômicas, culturais, familiares, afetivas, verdadeiramente humanas, com intuito de desenvolver um serviço que atenda às necessidades de saúde e contribua efetivamente para que a assistência de enfermagem se torne um modelo de produção de serviço, que seja capaz de garantir qualidade para toda a população.

Concluindo a presente revisão de literatura, concordo com Erdmann e Pinheiro (1998), quando afirmam que a gerência em enfermagem é uma das dimensões do cuidar, assim os enfermeiros ao utilizarem elementos da administração nas atividades que realizam no dia a dia de trabalho, devem ter como essência o assistir, para que o processo de trabalho seja desenvolvido a partir de uma análise reflexiva e não de uma conduta automatizada.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. R.; MELO, M. R. A. C. Relação entre qualidade da assistência de enfermagem: revisão integrativa da literatura. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 61, n. 3, p. 78-84, maio/jun. 2008.
- BERNDT, F. P. G. **Competências gerenciais do enfermeiro**, 2003, 97 f. [Dissertação]-Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina.
- BRASIL. Conselho Nacional de Educação (CNE). Câmara de Educação Superior (CES). **Resolução n. 3**, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>>. Acesso em: 04 fev. 2016.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- COELHO, C. A. G. **Proposta pedagógica: o campo de ação**. Brasília, DF: Fundação Oswaldo Cruz, Escola nacional de Saúde Pública, 2000.
- DIAS, I. M. A.; TERRA, A. A. A.; MACHADO, J. R. O.; REIS, V. N. Sistematização da assistência de enfermagem no gerenciamento da qualidade em saúde. **Revista Baiana de Enfermagem**, Salvador, v. 25, n. 2 p. 161-172, maio/ago. 2011.
- D'INNOCENZO, M.; ADAMI, N. P.; CUNHA, I. C. K. O. O movimento pela qualidade nos serviços de saúde e enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 59, n. 1, p. 84-88, 2006.
- ERDMANN, L. A.; PINHEIRO, I. G. Gerenciamento do cuidado em enfermagem: questionando estratégias. **Cogitare. Enferm.**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 89 -96, jan./jun. 1998.
- KOBAYASHI, R. M.; LEITE, M. M. J. Formação de competências administrativas do técnico de enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem.**, v. 12, n. 2, p. 221-227, 2004.
- LIMA, S. B. S. **A gestão da qualidade na assistência de enfermagem: significação das ações no olhar da Acreditação Hospitalar no Pronto Socorro**. 2008. 303 f. Tese [Doutorado em Enfermagem]-Escola de Enfermagem Anna Nery, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. Disponível em: < <http://bases.bireme.br/cgi->

bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=BDENF&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=15126&indexSearch=ID>. Acesso em: 2 fev. 2016.

MANCIA, J. R.; CABRAL, L. C.; KOERICH, M. S. Educação permanente no contexto da enfermagem e na saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, São Paulo, v. 57, n. 5, p. 606-610, set./out. 2004.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J.; **Administração e liderança em Enfermagem: teoria e aplicação**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

MARTINS, V. A.; NAKAO, J. R. S.; FÁVERO, N. Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem. **Escola Anna Nery Revista Enfermagem**. Rio de Janeiro, v. 10. N. 1, p. 101-108, abr. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, K. D. S.; SILVEIRA, R. C. C. P.; FALVÃO, C. M. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**, v. 7, n. 4, p. 758-764, 2008.

PASCHOAL, A. S.; MANTOVANI, M. F.; LACERDA, M. R. A educação permanente em enfermagem subsídios para a prática profissional. **Revista Gaúcha Enfermagem**. Porto Alegre, v. 27, n. 3, p. 336-343, set. 2006.

PERES, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto e Contexto de Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492-499, jul./set. 2006.

PORTER, M.; TEISBERG, E. O. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, L. D. G.; PERES, A. M. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 321-329, abr./jun. 2009.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. **Gestão por competências nas instituições de saúde: uma aplicação prática**. São Paulo: Martinari, 2008.

SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**. Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 214-220, ago. 2006.

SILVA, M. A.; ERDMANN, A. L.; CARDOSO, R. S. O processo de produção administrativa da enfermagem hospitalar: um sistema complexo viável. **Revista Mineira Enfermagem**. Belo Horizonte, v. 10. N. 1, p. 54-60, 2006.

TEIXEIRA, J. D. R. A elaboração de indicadores de qualidade da assistência de enfermagem nos períodos puerperal e meonatal. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 271-278, 2006.

THIOLLENT, M. **Metodologia de pesquisa-ação**. 15. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIG, M. H.; LENARDT, M. H. A prática gerencial do enfermeiro no processo de cuidar. **Cogitare Enferm.**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 23-29, jan./jun. 2002.