

TRABALHO DAS ENFERMEIRAS-GERENTES E A SUA FORMAÇÃO PROFISSIONAL

THE WORK OF MANAGER NURSES AND THEIR PROFESSIONAL TRAINING

Ludmila Mourão Xavier-Gomes¹
Thiago Luis de Andrade Barbosa²

Resumo Este estudo objetiva compreender a contribuição do 'ser enfermeira' no cotidiano de trabalho do 'ser gerente' no contexto hospitalar. Trata-se de um trabalho descritivo e exploratório de natureza qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram nove enfermeiras que ocupavam o cargo de gerentes de três instituições hospitalares. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada e submetidos à análise de conteúdo. Evidenciou-se que a formação acadêmica de enfermagem conferiu às enfermeiras o conhecimento e as habilidades para o exercício profissional e para a adoção de uma visão administrativa. A vivência do 'ser enfermeira' é descrita como facilitadora das funções gerenciais. Observaram-se deficiências na formação acadêmica relacionadas às funções administrativas. Dessa forma, percebe-se que o ensino de graduação na enfermagem necessita ser reorientado, buscando a formação de profissionais que estejam em sintonia com as rápidas transformações da sociedade contemporânea.

Palavras-chave trabalho; gerência; enfermagem; hospital; formação de recursos humanos.

Abstract The purpose of this study was to understand the contributions made by the 'nurse being' in the daily life of the 'manager being' in the hospital context. This is a descriptive, exploratory and qualitative study. The subjects of the study were nine nurses holding managerial positions in three hospitals. The data were collected through semi-structured interviews and submitted to content analyses. It was shown that the academic background in nursing gave the nurses the knowledge and the skills for the professional role they were to play and for the adoption of an administrative vision of their work. The 'nurse being' experience is described as one that facilitates the managerial roles. Deficiencies were noted in the educational background relating to the administrative roles. It can thus be concluded that undergraduate nursing courses must be reoriented, seeking to train professionals who are in tune with the quick pace of change in modern society.

Keywords work; management; nursing; hospital; training human resources.

O trabalho de enfermagem é entendido como prática social e está articulado a outras práticas de saúde, como a educação em saúde e a produção de medicamentos e equipamentos, dentre outras, sendo efetivado na sociedade por meio do trabalho (Felli e Peduzzi, 2010). Esse trabalho ocorre na mediação entre o homem e a natureza, caracterizando-se como processo de transformação requerida por necessidades humanas que podem ser consideradas como necessidades de saúde. Dessa forma, é concebido como atividade humana de cunho social, que é orientada por uma finalidade que dá, ao homem, a potencialidade de conscientemente transformar a natureza e ser por ela transformado, exercendo sua criatividade (Rossi e Silva, 2005). Além disso, integra a prestação de serviços à saúde como parte do setor terciário da economia brasileira. Portanto, tem características que diferem tanto do trabalho agrícola como do industrial (Felli e Peduzzi, 2010).

O trabalho no campo da saúde é dito coletivo, mesmo quando realizado individualmente, na medida em que ocorre intenso processo de divisão de trabalho, configurando diferentes áreas de atuação, sendo o produto final – a assistência e o cuidado – sempre resultado de inúmeras intervenções executadas por múltiplos agentes (Azzolin, 2007). Aliado a isso, o campo de atuação dos profissionais da saúde (entre eles, a enfermeira) exige que se desenvolvam competências, expressas em conhecimentos, habilidades e atitudes, que garantam a atuação multiprofissional na promoção à saúde (Lourenção e Benito, 2010).

Para tanto, as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) apontam as seguintes competências e habilidades como essenciais à formação dos profissionais da saúde: atenção à saúde, tomada de decisão, liderança, trabalho em equipe, comunicação, educação permanente, administração e gerenciamento. A consumação do desenvolvimento de tais competências deve acontecer em consonância com os projetos político-pedagógicos (Brasil, 2001).

Na perspectiva da formação da enfermeira, nos moldes de bacharelado, o profissional é preparado para a atuação assistencial nas áreas específicas da saúde, seja em nível hospitalar ou de saúde coletiva. Contudo, observa-se pouco destaque no preparo do profissional para a área administrativa e gerencial (Ferreira Junior, 2008). A finalidade do ensino dos conteúdos de administração em enfermagem é preparar melhor os enfermeiros para as funções de liderança nas atividades administrativas, tendo em vista o desempenho de seu trabalho juntamente com a cultura organizacional e com os outros conhecimentos científicos, procurando, assim, ter melhor desempenho ao administrar, obtendo bons resultados (Guimarães e Sanna, 2005).

Acrescenta-se ainda que o processo gerencial do trabalho da enfermagem necessita ser fundamentado na reflexão crítica e aliado ao desenvolvimento do cuidado, o que já deve ser cultivado durante os anos da graduação (Montezeli e Peres, 2009). Nesse contexto, sugere-se que abrir espaço para

a investigação da formação profissional e o trabalho da enfermeira-gerente, em instituições hospitalares, pode instrumentalizar as discussões e ser um passo para a transformação do ensino de enfermagem. Nesse sentido, esta pesquisa teve o objetivo de compreender a contribuição do 'ser enfermeira' no cotidiano de trabalho do 'ser gerente' no contexto hospitalar.

Procedimentos metodológicos

Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa. O campo de estudo compreendeu três hospitais de médio porte de Montes Claros, os quais possuíam enfermeiras ocupando cargos gerenciais.

A coleta de dados teve início após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Montes Claros, por meio do parecer consubstanciado n. 658/07. Foram observadas as orientações da resolução n. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde e foi providenciado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a participação na pesquisa. Os sujeitos do estudo foram as enfermeiras que exercem o cargo de gerente de enfermagem em nível intermediário ou estratégico nas três instituições hospitalares pesquisadas. Os critérios de inclusão para participar da pesquisa foram: ser enfermeira que trabalhe como gerente de enfermagem; aceitar participar da pesquisa; não estar de férias ou de licença no período da coleta de dados.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas a partir da seguinte pergunta norteadora: "Fale-me sobre 'ser enfermeira' e 'ser gerente'." As entrevistas tiveram a duração aproximada de 30 a 45 minutos, sendo gravadas e, depois, transcritas na íntegra. Para a garantia do anonimato das entrevistadas, as entrevistas foram identificadas com códigos de G1 a G9, em ordem cronológica à sua realização.

A análise dos dados se deu mediante a técnica Análise de Conteúdo, iniciada com a leitura flutuante do conteúdo das entrevistas. Posteriormente, o material foi explorado de forma a alcançar o núcleo de compreensão do texto, culminando com a classificação e agregação dos dados dos quais emergiram os temas relevantes (Bardin, 2006; Minayo, 2007).

A construção dos resultados

Em relação ao perfil das enfermeiras-gerentes pesquisadas, verificou-se que a maior parte (70%) era constituída de profissionais com até 40 anos, e 27% encontravam-se na faixa etária entre 41 e 50 anos. Percebem-se, assim, profissionais jovens nos cargos de gerência. Quanto ao perfil profissional,

33% concluíram o curso de graduação em instituições privadas e 67%, em universidades públicas. Em se tratando da formação acadêmica, 45% das gerentes possuíam entre seis e dez anos de formada; 33%, de um a cinco anos; e apenas 22%, mais de vinte anos de formada. Quanto à qualificação, todas realizaram cursos de pós-graduação *lato sensu*, sendo que 55% eram especialistas em administração hospitalar. Quanto ao tempo de cargo de gerente, 78% possuíam de um a três anos no cargo e apenas 22% tinham mais de cinco anos à época da coleta de dados para a pesquisa.

Desde a concepção da enfermagem como profissão, observou-se a divisão do trabalho entre os diferentes membros da equipe. O processo de atuação foi, a partir de então, organizado e controlado pelo enfermeiro com o uso de instrumentos administrativos e gerenciais para alcançar as necessidades da clientela e as metas da organização na qual atua (Rossi e Silva, 2005). A divisão técnica das tarefas da enfermagem tornou a enfermeira detentora do saber e controladora do processo de trabalho. Esse fato pode ser percebido nas atividades privativas da enfermeira, tais como a capacidade de tomada de decisões e a coordenação do cuidado de enfermagem.

Analisando o trabalho em saúde no contexto hospitalar, é possível constatar a participação, cada vez mais constante, de enfermeiras em cargos gerenciais. Isso pode ser percebido em hospitais públicos e também no setor privado (Trevisan, 1988; Cecílio, 1997; Brito e Melo, 2001; Brito et al., 2008).

Estudo realizado por Brito e Melo (2001) sobre a participação do enfermeiro em cargos gerenciais em hospitais detectou que, dos 413 enfermeiros contratados pelos hospitais pesquisados, 209 ocupavam cargos relativos às funções gerenciais e 204 prestavam cuidado direto ao paciente. Dentre estes, grande parte das atividades desenvolvidas está relacionada a questões administrativas. Nessa perspectiva, pode-se dizer que a enfermeira tem se envolvido efetivamente em atividades ligadas ao gerenciamento e à administração (Brito et al., 2008).

Os resultados do presente estudo evidenciam aspectos ligados à formação acadêmica e à capacitação das enfermeiras-gerentes. A formação profissional destas foi apontada como fator imprescindível no exercício da função gerencial.

Nos depoimentos das gerentes, apreendeu-se que a formação na área da enfermagem explica o fato de ocuparem o cargo de gerente. Alegaram que, além de deterem o conhecimento específico da área da saúde, possuem melhor visão administrativa e maior envolvimento com a equipe multiprofissional.

Porque a gente tem uma visão da assistência e uma vivência como enfermeiro, então conseguimos direcionar as ações administrativas para facilitar justamente o outro lado, que é a assistência (G1).

(...) minha formação como enfermeira me dá condições de analisar situações clínicas. Essa bagagem que você tem da assistência te dá subsídio para você gerenciar (...) (G7).

As enfermeiras têm sido selecionadas para cargos de gerência, com reconhecimento do trabalho desempenhado pelos próprios dirigentes da organização. A maior participação de enfermeiras em cargos de gerência vem sendo explicada pelo elevado nível de conhecimento na operacionalização da prestação do cuidado e pela capacitação na área administrativa (Brito et al., 2008).

O enfermeiro, ao controlar e organizar o processo de trabalho, utiliza instrumentos concernentes ao conhecimento técnico-administrativo advindos, principalmente, da sua formação acadêmica (Montezeli e Peres, 2009). Nos discursos apresentados, percebe-se que as gerentes consideram que a formação acadêmica de enfermagem lhes conferiu o conhecimento necessário e a visão administrativa para gerenciar. O conhecimento assistencial guia as ações administrativas.

Foi constatado ainda que o gerenciamento do serviço de enfermagem é percebido como 'facilitador da assistência'. A gerente compreende a importância da vivência prática do 'ser enfermeira' para a atuação no gerenciamento. Destaca-se que a gestão não pode ser supervalorizada. Deve estar articulada com a assistência, visto que a gestão é primordial para a melhor qualidade do cuidado de enfermagem (Montezeli e Peres, 2009).

A valorização da experiência profissional como enfermeira também foi encontrada no estudo de Brito et al. (2008), no qual se evidenciou que, ainda que as gerentes se aproximem dos conteúdos de administração na graduação e façam especialização na área gerencial, o 'ser enfermeira' permanece forte na identidade dessas profissionais.

A nossa formação é focada no gerenciamento e na administração também, além do lado assistencial, que é uma vertente dentro da enfermagem (G5).

Para a gerente, a formação em enfermagem está focada principalmente na gestão. Nesse contexto, o conteúdo programático do curso de graduação em enfermagem deve estar formatado com base nas DCNs (Brasil, 2001). As DCNs apontam para o exercício de seis competências. Entre elas, cinco podem ser classificadas como competências gerenciais (Peres e Ciampone, 2006).

Na formação acadêmica de enfermagem, segundo as DCNs, devem-se abordar, em destaque, os seguintes saberes da administração: as teorias administrativas, as ferramentas específicas da gerência, o processo de trabalho, a ética no gerenciamento, conhecimentos sobre cultura e poder organizacional, negociação, trabalho em equipe, qualidade de vida no trabalho,

saúde do trabalhador, leis trabalhistas, gerenciamento de pessoas, dimensionamento de pessoal, gerenciamento de recursos materiais, custos, recursos físicos, sistemas de informação e processo decisório (Brasil, 2001; Peres e Ciampone, 2006).

Observa-se um reconhecimento, por parte das entrevistadas, acerca do trabalho gerencial e administrativo desenvolvido por enfermeiros.

O enfermeiro tem mostrado a sua competência nessa área de gestão (G4).

Eu acho que a pessoa mais indicada para o gerenciamento é o enfermeiro (G8).

Um dos relatos de uma enfermeira-gerente expressa sua experiência obtida no curso de gestão hospitalar:

Eu faço um curso de pós-graduação em gestão hospitalar e lá tem muitos administradores. Às vezes, eles conversam comigo e com outros colegas enfermeiros e comentam que ficam surpresos de como a gente está entendendo o que eles estão falando do ponto de vista administrativo, porque as outras categorias profissionais não têm essa dimensão de que nós temos formação (G3).

Pode-se inferir que o enfermeiro tem um diferencial na sua formação: o gerenciamento e a administração. Dessa forma, ele se destaca no contexto gerencial de tal forma que os próprios titulados em administração reconhecem essa característica. Observa-se também o melhor preparo do enfermeiro para a administração, com a procura de cursos de especialização na área administrativa, o que representa mudanças nos perfis profissionais.

Praticamente todas nós que trabalhamos na gerência fizemos vários cursos de administração, de gestão e de qualidade da assistência. Então, o gerenciamento já faz parte da nossa prática (G9).

A realização de cursos específicos e adicionais sobre gestão pelas enfermeiras-gerentes também foi encontrada no estudo de Brito et al. (2008). A constante atualização do profissional, por meio de uma formação contínua que contemple a aquisição de habilidades técnicas e o desenvolvimento de suas potencialidades no mundo do trabalho e no meio social, faz-se necessária em decorrência da crescente acumulação de conhecimentos (Pereira, 2003).

Nos depoimentos das gerentes, foram citadas as ferramentas administrativas, conhecimento hoje adquirido na faculdade, diferentemente da sua época de formação.

Então, a entrada da administração, agregada às áreas humanas e da saúde, veio instrumentalizar mesmo todos que estão na área de gerência. Antes ninguém sabia o que era a estratégia 5W2H, e isso a gente aprende hoje na faculdade e, na minha faculdade, eu não aprendi isso (G3).

O enfermeiro antes tinha que saber fazer normas e rotinas e fazer uma escala. Então, o meu aprendizado na faculdade foi focado nas normas e rotinas. Hoje, percebo que faltou a abordagem de instrumentos para administrar e gerenciar na enfermagem (G8).

Nos relatos, as gerentes consideram que houve deficiências no aparelho formador, que se preocupava em ensinar apenas normas e rotinas e a elaboração de escalas, esquecendo-se das demais funções e habilidades administrativas, os instrumentos e as ferramentas para o trabalho no gerenciamento.

Maximiano (2000) ressalta que administrar organizações de saúde requer dos profissionais competências específicas traduzidas em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, uma vez que determinam a capacidade de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver problemas, propiciando inovação e competitividade das instituições.

Nesse contexto, é necessário que os órgãos formadores acompanhem as mudanças administrativas vividas pelo setor saúde e incorporem à sua práxis o ensino de competências e habilidades administrativas, bem como ferramentas para a gestão.

A formação do enfermeiro, ao longo da história, foi marcada pela descontextualização em relação às realidades regionais e às práticas que realiza. Outras características expressivas são: desconsideração do trabalho como princípio pedagógico, contato tardio do aluno com a futura prática profissional, valorização do domínio de habilidades técnicas voltadas para um sistema de alta complexidade, reduzida ênfase no trabalho multiprofissional, currículos pouco flexíveis e dicotomia entre teoria e prática, pensar e fazer, cuidar e administrar (Paiva et al., 1999).

Para Barbosa et al. (2004), os órgãos formadores ainda não conseguiam capacitar os enfermeiros a ponto de os tornarem aptos para o desempenho de funções gerenciais na área da saúde. Dessa forma, o gerenciamento na graduação deveria ser mais contextualizado.

As fases da educação e do ensino da enfermagem no Brasil, descritas por Bagnato (1997), constituem-se em religiosa, vocacional, funcional, fase da organização dos princípios científicos e fase de construção das teorias de enfermagem.

A fase religiosa teve forte influência da Igreja justamente por a enfermagem ser considerada um trabalho espiritualizado cujos praticantes não

podiam reivindicar ou ter direitos sobre a função desempenhada. A institucionalização da profissão emergiu na fase vocacional, havendo então a valorização do trabalho e da disciplina na conduta dos profissionais. A característica da fase funcional é representada pelo desempenho de procedimentos e tarefas e tem como objetivo a formação de um profissional dócil, obediente e controlável. A fase de organização dos princípios científicos tem como característica a preocupação em identificar e utilizar os princípios científicos na prática de enfermagem. A conquista de *status* de ciência foi conferida a essa profissão a partir da construção de um corpo de conhecimentos que se deu na fase de construção das teorias de enfermagem (Bagnato, 1997).

Outra questão retratada foi a adaptação do profissional frente às mudanças por que atravessam as organizações na atualidade. Para tanto, Bohomol (2006) destaca que a sobrevivência de uma instituição advém de sua capacidade de adaptação e de suas respostas frente às mudanças no contexto moderno. Uma gerente assim explica:

Então meu conhecimento facilitou a minha gerência, o meu trabalho; e eu dei a aula teórica de administração, estudei mais e aí você vai descobrindo ferramentas que te auxiliam (G3).

Evidencia-se que, mesmo referindo-se às deficiências na sua formação, a gerente (G3) ressalta a importância de se buscar conhecimentos teóricos da administração com vistas a suprir tais deficiências. A partir da busca, muitas ferramentas podem ser descobertas e aprendidas a fim de inseri-las no seu cotidiano de trabalho de forma a obter a qualidade dos serviços.

Apreendeu-se a separação entre as atividades consideradas dicotômicas: 'a assistencial e a administrativa'.

Sou gerente, mas sou primeiramente enfermeira. Não mudei de cargo e de profissão para administradora. Simplesmente deixei de assistir ao paciente para gerenciar as pessoas que cuidam dele, para gerenciar os recursos materiais, o ambiente, os custos e a qualidade da assistência. Meu universo de trabalho aumentou. Devo pensar também que, dando segurança e condições de trabalho para o enfermeiro na assistência, ele vai conseguir dar uma melhor condição de trabalho para o técnico dele (G6).

Um aspecto que desperta a atenção é a afirmação da enfermeira-gerente ao dizer que, mesmo sendo gerente, continua tendo identidade de enfermeira e que, enquanto administradora do cuidado, deve fornecer segurança e condições de trabalho para a equipe.

Conforme Witt (2005), a predominância das atividades administrativas no trabalho da enfermeira no Brasil tem gerado uma dicotomia gerência *versus*

assistência. As enfermeiras questionam o afastamento das atividades do cuidado para assumir o gerenciamento dos serviços de enfermagem e de saúde, refletindo, assim, na sua baixa concordância com o gerenciar.

Devido ao processo de divisão histórica do trabalho da enfermagem, o enfermeiro é o responsável pelas atividades administrativas. No cotidiano de trabalho das enfermeiras-gerentes, o cuidado é primordial para o exercício da função administrativa (Montezeli e Peres, 2009).

Considerações finais

O presente estudo evidenciou que a formação acadêmica de enfermagem conferiu às enfermeiras-gerentes o conhecimento e as habilidades para o exercício profissional e para a adoção de uma visão administrativa, fundamental para o gerenciamento do setor. A vivência do 'ser enfermeiro' é descrita como facilitadora das funções gerenciais.

Entretanto, foram apontadas deficiências na formação acadêmica, relacionadas à ênfase nas normas e rotinas e na elaboração de escalas. Dessa forma, percebe-se que o ensino de graduação na enfermagem necessita ser reordenado, buscando a formação de profissionais que estejam em sintonia com as rápidas transformações da sociedade contemporânea.

Notas

¹ Enfermeira. Doutoranda em Ciências da Saúde pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). <ludyxavier@yahoo.com.br>
Correspondência: Avenida Francisco Caetani, 673, CEP 39403-202, Major Prates, Montes Claros, Minas Gerais, Brasil.

² Enfermeiro, bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Mestrando em Ciências da Saúde pela Universidade Estadual de Montes Claros (Unimontes). <tl_andrade@yahoo.com.br>

Referências

- AZZOLIN, Gabriela Marchiori Carmo. *Processo de trabalho gerencial do enfermeiro e processo de enfermagem: a articulação na visão dos docentes*. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- BAGNATO, Maria Helena Salgado. Concepções pedagógicas no ensino de enfermagem no Brasil. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 241-258, 1997.
- BARBOSA, Maria Alves et al. Reflexões sobre o trabalho do enfermeiro em Saúde Coletiva. *Revista Eletrônica de Enfermagem*, Goiânia, v. 6, n. 1, p. 9-15, 2004.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BRITO, Maria José Menezes; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A identificação da enfermeira-gerente com a organização em que trabalham: o caso de um hospital filantrópico de Belo Horizonte. *Revista Mineira de Enfermagem*, Belo Horizonte, v. 5, n. 1/2, p. 44-51, 2001.
- BRITO, Maria José Menezes et al. Traços identitários da enfermeira-gerente em hospitais privados de Belo Horizonte, Brasil. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 45-57, 2008.
- BOHOMOL, Elena. Padrões para avaliação da qualidade da assistência de enfermagem. In: D'INNOCENZO, Maria. (Coord.). *Indicadores, auditoria, certificações*. São Paulo: Martinari, 2006. p. 73-85.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES n. 03 de 7 de novembro de 2001. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 9 nov. 2001. Seção 1, p. 37.
- CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. Modernização gerencial dos hospitais públicos: o difícil exercício da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 36-47, 1997.
- FELLI, Vanda Elisa Andres; PEDUZZI, Marina. O trabalho gerencial em enfermagem. In: KURCGANT, Paulina. (Coord.). *Gerenciamento em enfermagem*. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010. p. 1-13.
- FERREIRA JUNIOR, Marcos Antônio. Os reflexos da formação inicial na atuação dos professores enfermeiros. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 61, n. 6, p. 866-871, 2008.
- GUIMARÃES, Elaine; SANNA, Maria Cristina. A produção científica sobre administração em enfermagem no Brasil no período de 1947 a 1972. *Revista Enfermagem Unisa*, Brasília, v. 58, n. 2, p. 5-9, 2005.
- LOURENÇÃO, Daniela Campos de Andrade; BENITO, Gladys Amélia Vêles. Competências gerenciais na formação do enfermeiro. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, v. 63, n. 1, p. 91-97, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 10. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2007.
- MONTEZELI, Juliana Helena; PERES, Aida Maris. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare Enfermagem*, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 553-558, 2009.
- PAIVA, Mirian Santos et al. *Enfermagem brasileira: contribuição da ABEn*. Brasília: ABEn Nacional, 1999.

PEREIRA, Adriana Lenho de Figueiredo. As tendências pedagógicas e a prática educativa nas ciências da saúde. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 1.527-1.534, 2003.

PERES, Aida Maris; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Gerência e competências gerenciais do enfermeiro. *Texto e Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492-499, 2006.

ROSSI, Flavia Raquel; SILVA, Maria Alice Dias. Fundamentos para processos gerenciais na prática do cuidado. *Revista Escola de Enfermagem da USP*, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 460-468, 2005.

TREVISAN, Maria Auxiliadora. A. *Enfermagem hospitalar: administração e burocracia*. Brasília: Universidade de Brasília, 1988.

WITT, Regina Rigatto. *Competências da enfermeira na atenção básica: contribuição à construção das funções essenciais de saúde pública*. Tese (Doutorado em Enfermagem em Saúde Pública) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

—————
Recebido em 27/04/2010
Aprovado em 25/07/2011