
BOA GESTÃO DE ENFERMAGEM NA PERCEPÇÃO DOS ENFERMEIROS DA ESTRATÉGIA DE SAÚDE DA FAMÍLIA

GOOD MANAGEMENT OF NURSING IN THE PERCEPTION OF NURSES PLAN FOR FAMILY HEALTH

ADRIANA DO PRADO RODRIGUES^{1#}, FLÁVIA RABELO SANOTS¹, MAIZA OLIVEIRA ABREU¹, QUEZIA REGINA EVANGELISTA SILVA¹, DAYSE ROSA MOTA PINTO¹

¹*Faculdade Adventista da Bahia- Cachoeira/BA*

[#]*adrianapradoefmg@hotmail.com*

Recebido em 18/maio/2015

Aprovado em 12/junho/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO: Desde que o Ministério da Saúde implantou a estratégia de Saúde da Família (ESF) como reorganização da prática assistencial, cabem ao enfermeiro atividades de supervisão, treinamento, controle da equipe e atividades consideradas de cunho gerencial. Diante deste contexto, este estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos enfermeiros a respeito da boa gestão na ESF. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório de abordagem qualitativa desenvolvido com enfermeiras da ESF do Município de Cruz das Almas-BA, situado no Recôncavo Baiano. Os dados foram coletados individualmente por meio de entrevista semiestruturada. A partir da análise de conteúdo das entrevistas, emergiram três categorias e oito subcategorias: Categoria 1, Boa Gestão; Subcategoria 1.1, Ambiente; Subcategoria 1.2, Características do gestor; Categoria 2, Características de um bom gestor; Subcategoria 2.1, Pessoais; Subcategoria 2.2, Liderança; Subcategoria 2.3, Gerenciais; Categoria 3, Dificuldades encontradas na gestão da ESF; Subcategoria 3.1, Equipe; Subcategoria 3.2, Usuários; Subcategoria 3.3, Materiais. Assim, as dificuldades apontadas pelos gestores nesse estudo são fruto de um momento atual e que serve de referência para os demais gestores buscarem formas de recriar o cotidiano da ESF.

PALAVRA-CHAVE: *ESF; gestão; enfermagem*

ABSTRACT: Since the Ministry of Health implemented the Family Health Strategy (ESF) as a reorganization of the healthcare practice, the nurse is responsible for activities of surveillance, training and control of staff and activities considered of a managerial nature. Given this context, this study aims to evaluate the nurses' perception about good management in the ESF. It is a descriptive exploratory study of a qualitative approach, developed with nurses from FHS in the Municipality of Cruz das Almas, Bahia, located in the Reconcavo Baiano. Data were collected through individual semi-structured interview. From the interviews, content analysis revealed three categories and eight

subcategories: Category 1, Good Management; Subcategory 1.1, Environment; Subcategory 1.2, Manager features; Category 2, Characteristics of a good manager; Subcategory 2.1, Personal; Subcategory 2.2, Leadership; Subcategory 2.3, Management; Category 3, Difficulties encountered in the management of the ESF; Subcategory 3.1, Team; Subcategory 3.2, users; subcategory 3.3, Materials. Thus, the difficulties identified by managers in this study are the result of a current time and serving as a reference for the other managers seek ways to recreate the daily life of the ESF.

DESCRIPTORS: *FSH; management; nursing*

INTRODUÇÃO

Desde que o Ministério da Saúde implantou a Estratégia de Saúde da Família (ESF) como o caminho para reorganização da prática assistencial, aproximando os serviços de saúde à população, cabem ao enfermeiro atividades de cunho gerencial, como treinamento, controle da equipe, gerência da assistência de enfermagem, introdução de inovações à equipe e definição de responsabilidades dos membros [1]. Diante desse contexto, é perceptível a importância da atuação do enfermeiro em ambos os aspectos, especialmente se considerarmos as metas estipuladas pelo atendimento humanizado.

Contudo, sabe-se que constitui grande desafio trabalhar com essas dimensões para atender às necessidades das famílias, ao demandar o desempenho de novas práticas, sobretudo aquelas que enfatizam as ações de prevenção e de promoção da saúde e as de gestão, favorecendo maior participação tanto dos trabalhadores como dos usuários [2].

Neste sentido, faz-se relevante e primordial que o enfermeiro compreenda de forma ampla o real significado de uma boa gestão, uma vez que a assistência prestada pode ser reflexo direto da organização de pensamentos e ideias acerca de algo que se deseja ou não tornar concreto.

O presente estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos enfermeiros a respeito da boa gestão na ESF, uma vez que se configura como papel do gestor cuidar dos interesses sociais, objetivando responder às necessidades dos usuários, seja ele dando resolutividade ou buscando acionar meios responsáveis. É importante que esses usuários tenham uma visão positiva quanto aos cuidados oferecidos pela ESF. Deste modo, a relevância do presente estudo justifica-se pela necessidade e importância do aperfeiçoamento da gestão desenvolvida pelo profissional enfermeiro, bem como para a prestação de um cuidado efetivo e qualificado ao indivíduo, visto que a forma de gerenciar possibilita um reflexo na produção do cuidado.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva é um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno [3].

O estudo de campo foi realizado com seis enfermeiras da Estratégia de Saúde da Família do Município de Cruz das Almas-BA, situado no Recôncavo Baiano. A seleção dos participantes seguiu os seguintes critérios de inclusão: enfermeiros, que trabalhem na Unidade de Saúde da

Família, da zona urbana, há no mínimo seis meses, mediante assinatura de termo de consentimento livre e esclarecido, e que estejam presentes na Unidade de Saúde da Família no dia da coleta de dados.

Para a coleta dos dados, utilizou-se como instrumento uma entrevista semiestruturada, contendo as seguintes perguntas: Para você, o que seria uma boa gestão? Para você, quais as características de um enfermeiro (a) que é um bom gestor? Em sua opinião, quais são as dificuldades encontradas pelos enfermeiros (as) na gestão de uma Unidade de Saúde da Família? Tal técnica caracteriza-se por nortear teorias e hipóteses que, por sua vez, estabelecem ao pesquisador a análise dos dados de acordo com as informações dos participantes no qual podem expressar a realidade vivida [4].

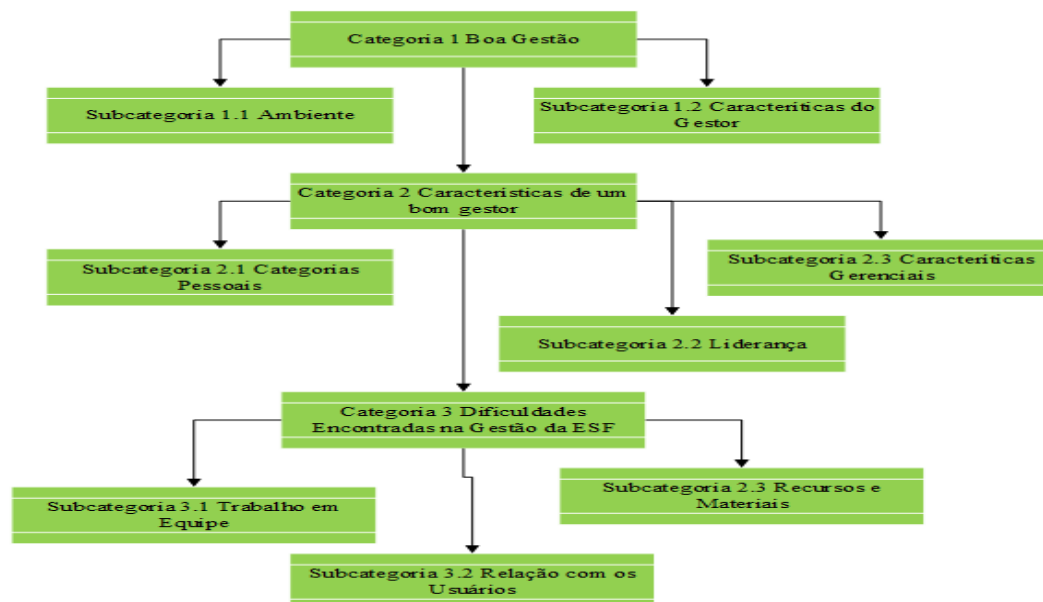
Os dados foram coletados no mês de abril de 2014. A análise do material empírico baseou-se na técnica de Análise de Conteúdo na modalidade Temática de Bardin (2004), que segue as seguintes etapas: pré-análise ou organização do material; exploração desse material por meio da sua codificação ou categorização; inferência e interpretação dos resultados [5].

Vale salientar que o presente estudo atendeu às recomendações previstas na resolução 466/12 do Ministério da Saúde (MS), que trata de pesquisa que envolve seres humanos no que se refere às exigências éticas e científicas fundamentais para sua realização. Atendendo aos princípios e aspectos éticos, o projeto de pesquisa foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade Adventista da Bahia, com Certificado de Aceite e Apreciação Ética nº 25900213.6.0000.0042. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, onde estavam expostos os objetivos da pesquisa, bem como a garantia do anonimato. A fim de garantir o anonimato dos sujeitos da pesquisa, os enfermeiros foram identificados como (Enf. 1) a (Enf. 6).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo contou com a participação de seis enfermeiras, com idade entre 24 a 33 anos, com idade média de 29 anos. O tempo de atuação na Estratégia de Saúde da Família apresentou um intervalo mínimo de um ano e máximo de 1 ano e 6 meses de trabalho. Compreendendo a percepção dos enfermeiros com vistas a responder ao objetivo norteador do presente estudo, a partir da análise de conteúdo das entrevistas, emergiram três categorias, que serão descritas na Figura 1.

Figura 1. *Categorias que emergiram a partir da percepção dos enfermeiros acerca da boa gestão de enfermagem na Estratégia de Saúde da Família. Cruz das Almas – BA, Brasil, 2014.*



A seguir, serão apresentados os resultados e discussão por categorias, juntamente com as falas que deram sustentação às inferências construídas.

CATEGORIA 1 BOA GESTÃO

Para os participantes deste estudo, dois conceitos foram enfatizados em relação à Boa Gestão, um conferido ao ambiente e o outro às características do gestor.

SUBCATEGORIA 1.1- AMBIENTE

No que diz respeito à boa gestão, percebe-se um significado atribuído ao ambiente evidenciado na fala dos profissionais: Seria um ambiente onde pudéssemos usufruir de condições adequadas ao atendimento do usuário (Enf. 2).

A fala da entrevistada remete à ideia de que a boa gestão não depende apenas da atuação do enfermeiro, mas sim do ambiente que influi na tomada de decisão, contribuindo para uma boa ou má gestão.

O gerente deve considerar que as características ambientais condicionam as características organizacionais, pois é no ambiente que se encontram explicações causais das características organizacionais. Constatada a natureza multivariada da organização, verifica-se que as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas, superando a ideia de uma relação linear de causa e efeito entre variáveis independentes do ambiente e definindo uma relação funcional entre elas [6].

SUBCATEGORIA 1.2- CARACTERÍSTICAS DO GESTOR

Para o grupo estudado, a boa gestão tem relação direta com as características do gestor.

[...] responsabilidade e comprometimento de buscar e dar à sua população o melhor do que precisam e dar à sua equipe de trabalho meios para realizar suas funções da melhor maneira (Enf. 3).

Participativa, atuante, que gerencie não para si, mas para a equipe de modo geral, visando um trabalho como um todo (Enf. 5).

Diante dos recortes das falas, é perceptível a importância da atuação do enfermeiro em ambos os aspectos, especialmente se considerarmos as metas estipuladas pelo atendimento humanizado, requerendo do enfermeiro o desenvolvimento de práticas gerenciais e assistenciais e o fortalecimento de seu papel de cuidador e líder da equipe [7].

CATEGORIA 2 CARACTERÍSTICAS DE UM BOM GESTOR

Um bom gestor deve ter a capacidade de mobilizar conhecimentos, informações e até mesmo atitudes, para aplicá-los, com capacidade de julgamento, em situações reais e concretas, individualmente e com sua equipe de trabalho [8]. Para ser um bom gestor, é necessário pensar, decidir e agir; fazer acontecer, obter resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, sendo alcançados através das pessoas e numa interação humana constante [6].

Neste sentido, traçar as características de um gestor não significa necessariamente dizer que todos os gestores são iguais; significa dizer que o gestor possui um conjunto de habilidades para exercer uma boa gestão. Divididas em subcategorias, as mais perceptíveis foram: pessoais, de liderança e gerenciais.

SUBCATEGORIA 2.1- CATEGORIAS PESSOAIS

O gestor carrega consigo características marcantes de personalidade, por meio das quais podem influenciar o comportamento das demais pessoas do grupo, em virtude dessas considerações cabe aqui ressaltar que o caminhar dos homens sempre foi pautado por gestores que inspiraram confiança, inteligência e com poder de decisão para terem condições de gerenciar com sucesso [9]. Um gestor, antes de conhecer o mundo ao seu redor, deve conhecer bem a si mesmo e às pessoas que o rodeiam, criando uma consciência de seus pontos fortes e fracos, e o principal: consegue tirar vantagem de suas condições positivas [8].

Atenção, dedicação, amor e competência [...]. (Enf. 2).

Persistente, dinâmico, criativo [...]. (Enf. 6).

[...] Ter responsabilidade e empatia [...]. (Enf. 3).

[...] visão holística, possuir conhecimento. (Enf. 4)

As falas dos entrevistados evidenciam que as características pessoais influenciam diretamente no

desenvolvimento de uma boa gestão. Conforme a literatura, o gestor precisa estimular sua equipe para atingir bons resultados, sendo flexível, inovador e motivador para o trabalho ser desenvolvido com qualidade. Deve ter responsabilidade, integridade, entusiasmo, firmeza, motivação, empatia, imparcialidade, autoconfiança, sensibilidade, autoconhecimento, criatividade e humildade [6].

Dentro de todas as características apontadas acima, uma das principais é saber reconhecer os diversos tipos de contextos nos quais está exercendo suas habilidades, sendo esse o diferencial entre o sucesso ou não de sua liderança [9]. Sabendo o gestor que está lidando com vários tipos de pessoas em circunstâncias e momentos diferentes de suas vidas, torna-se imprescindível que ele seja capaz de exercer influência, fazendo com que a equipe consiga se comprometer e buscando exercer uma assistência de qualidade.

SUBCATEGORIA 2.2- LIDERANÇA

A liderança é uma habilidade humana caracterizada pela capacidade e pelo discernimento de trabalhar com pessoas em equipe, o que envolve a capacidade de se comunicar, motivar, coordenar, liderar e ter estratégias para solucionar conflitos pessoais ou grupais, visando cooperação, participação e envolvimento das pessoas [6]. Para exercê-la, é necessário ter alguns conhecimentos essenciais, como planejamento, organização e comunicação [8]. Na percepção do grupo estudado, essa é uma característica relevante para a atuação do enfermeiro. Tal fato pode ser constatado nas seguintes falas:

Um enfermeiro que planeja suas ações, que consegue garantir resolutividade dos problemas da população. (Enf. 1).

[...] Poder de resolutividade [...]. (Enf. 2).

[...] Obter uma boa conexão com a equipe [...]. (Enf. 5).

[...] Estrategista [...]. (Enf. 6).

Liderança é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo [10]. Observa-se, então, que as falas dos participantes do estudo evidenciaram a visão dos enfermeiros acerca das características de um bom gestor, notando que estas características estão ligadas ao poder de liderança, sendo esta uma necessidade para se exercer um trabalho qualificado.

Em saúde, o objeto de trabalho é o modo de viver das pessoas, as quais possuem vontades e sentimentos. Quando o usuário procura a ESF, ele quer resolutividade independente dos recursos que o enfermeiro tem para oferecer, exigindo que o mesmo crie estratégias para satisfazer às suas necessidades. Para tanto, o enfermeiro precisa buscar uma conexão com sua equipe, comunicando, ouvindo, acreditando, confiando, para que possam desenvolver um relacionamento de cumplicidade e, unidos, possam apresentar ao usuário respostas às suas necessidades e vontades.

SUBCATEGORIA 2.3- CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS

Além da capacidade e do discernimento de trabalhar com pessoas em equipe, lidar com a interação entre pessoas, saber comunicar, motivar, coordenar, liderar e solucionar conflitos pessoais ou grupais,

visando cooperação, participação e envolvimento das pessoas, está inserida nas características de um bom gestor a maneira de utilizar diversos recursos organizacionais, como materiais, financeiros, de informação e tecnologia para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho de maneira eficaz e eficiente [11]. Tais características foram citadas pelos participantes da pesquisa:

[...] economista “controle”. (Enf. 6).

[...] saber gerir recursos humanos [...]. (Enf. 3).

[...] gerenciar de forma descentralizada [...]. (Enf. 5).

Com esses fatos, evidencia-se a que o trabalho desenvolvido pelo enfermeiro requer a colaboração de todos os membros da equipe, implicando na união de esforços com vistas ao alcance dos objetivos propostos na prestação da assistência de enfermagem [11]. Sabe-se que o indivíduo que está à frente de uma equipe não deve tomar para si todas as funções; precisa dividir as tarefas, trabalhar de forma descentralizada [5], o que exige dele o saber comunicar, liderar e motivar, para que haja um bom relacionamento entre líder e liderado, estabelecendo uma harmonia entre sua equipe, através de orientações que devem ser feitas de forma clara, através de uma boa comunicação e também aperfeiçoando o trabalho da equipe [6].

Outra característica apontada pelos participantes foi a capacidade de solicitar adequadamente a quantidade de materiais que suprirá a demanda, dado que a escassez de recursos e materiais muitas vezes se configura como uma dificuldade para exercício de uma assistência que atenda às reais necessidades dos usuários.

Tudo isso nos leva a crer que o segredo para ser um bom gestor vai além de possuir características pessoais, de liderança ou gerenciais. O gestor tem que conhecer a organização em que atua, pois não existe um só modelo de gestão, e o gestor precisará se alinhar ao cenário político econômico em que está inserido para perceber se o estilo racional é mais eficaz, ou se o participativo trará melhores resultados. Perceber que com determinado setor ou pessoa é necessário agir com autoridade e com outro com poder, e assim por diante. Ou seja, olhar a situação por vários ângulos e ter a percepção da melhor forma de agir para que o melhor resultado seja atingido.

CATEGORIA 3 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA GESTÃO DA ESF

Diante do questionamento a respeito das dificuldades que o enfermeiro tem encontrado na gestão da ESF, os mesmos explicitaram quatro subcategorias: com relação à equipe, usuários e materiais.

SUBCATEGORIA 3.1- TRABALHO EM EQUIPE

O trabalho desenvolvido na área da saúde caracteriza-se por envolver as atividades de profissionais de diferentes áreas do conhecimento, os quais atuam de acordo com seus saberes específicos, a fim de satisfazer necessidades de saúde individuais e coletivas. Identifica-se, portanto, como um trabalho coletivo.

Os profissionais enfermeiros possuem um papel fundamental nas equipes de saúde da família, pois,

devido ao seu potencial articulador dos diversos trabalhos, podem ser capazes de atuar como agentes de mudança, em busca da consolidação de novas práticas de saúde voltadas à integralidade das ações e comprometidas com as necessidades de saúde da população [12].

Por outro lado, na prática profissional, muitas vezes ficam evidentes as dificuldades que os profissionais têm em integrar suas ações e atuar coletivamente, pois cada um se envolve com suas atividades específicas, havendo poucos momentos de interação entre eles e resultando na fragmentação excessiva do trabalho.

Dessa forma, a falta de conexão entre as ações de saúde e as dificuldades de interação dos trabalhadores podem representar entraves no desenvolvimento do trabalho, gerando insatisfação dos usuários com o atendimento recebido [12]. O trabalho diário dos profissionais na ESF põe em evidência muitos desafios, principalmente quando levada em consideração essa interdisciplinaridade mencionada, o que fica claro e evidente durante os questionamentos feitos as enfermeiras participantes dessa pesquisa.

[...] divisão das tarefas, assistencial e administrativa. (Enf. 2).

Falta de comprometimento da equipe [...] (Enf. 4).

As falas evidenciam que o trabalho em equipe de forma coletiva e recíproca, apesar de essencial e indispensável, nem sempre é posto em prática como preconizado, o que gera impactos nas atividades dos demais membros que a compõem, uma vez que a qualidade na assistência prestada ao usuário precisa ter comprometimento e cumprimento de competências por parte de todos.

SUBCATEGORIA 3.2- RELAÇÃO COM OS USUÁRIOS

Assistir a família e o coletivo é desafiador para os profissionais de saúde, porém a boa vontade e a percepção de que a família tem sua própria maneira de cuidar e de que isso deve ser respeitado pode ajudar a delinear o enfoque do trabalho e seu sucesso. Conhecer os valores da família, suas crenças e seus costumes facilita a construção de uma assistência digna e individualizada. Neste contexto, o profissional precisa levar em consideração que as necessidades mudam de pessoa a pessoa, principalmente em relação ao contexto em que elas estão vivendo [13].

Em relação às dificuldades que as enfermeiras têm encontrado frente ao desempenho de suas atividades para o usuário, são referentes ao usuário, o que fica evidente nas confissões dos entrevistados mencionadas abaixo.

Compressão dos usuários em algumas situações [...]. (Enf. 2).

Comunicação com o paciente, eles não compreendem o que digo, é como não surtisse efeito. (Enf. 6).

Diante desses recortes de falas, vale ressaltar que o papel gerencial do enfermeiro deve sempre ser inovador e estrategista, tendo em vista que a ESF é um ambiente que engloba e agrupa indivíduos com opiniões e posturas diversificados, e que por vezes tem se mostrado contrário ao ideal almejado pelo enfermeiro, acabando por gerar frustrações do dia a dia do profissional.

SUBCATEGORIA 3.3- RECURSOS E MATERIAIS

Os entrevistados destacaram que a escassez de material é um dos principais problemas que martirizam os gestores de enfermagem. Entre as dificuldades, relatam: [...] falta de alguns recursos. (Enf. 3).

Falta de recursos para as necessidades da unidade. (Enf. 4).

As práticas sistematizadas permitem a disponibilidade de materiais e a ausência dela passa a ser um problema, o qual não corresponde ao desenvolvimento de uma assistência de qualidade [14]. Para minimizar essas dificuldades, o enfermeiro precisa lançar mão do planejamento, o que resulta em uma série de vantagens, dentre elas reduzir a falta de materiais necessários para prestar a assistência.

Castilho [15] entende que o gerenciamento de recursos materiais em saúde é definido como o conjunto de práticas que assegurem materiais em quantidade e qualidade, de modo que os profissionais possam desenvolver seu trabalho sem correrem riscos e sem colocarem em risco os usuários dos serviços, tendo em vista a garantia da continuidade da assistência com qualidade e a um menor custo.

A gerência de materiais nas unidades de saúde só é percebida por seus clientes quando funciona mal. Se funcionar bem, sequer parece existir [16].

Diante destas considerações, percebemos a necessidade de o enfermeiro desenvolver a habilidade de gerenciar os recursos materiais a fim de ofertar um serviço de qualidade nas unidades de saúde que atuam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compete ao enfermeiro demonstrar claramente seu papel de cuidador da comunidade e líder da equipe, requerendo que o mesmo conheça e incorpore à sua prática profissional as competências necessárias para estar à frente do serviço. Acreditamos que ser especialista em gestão em enfermagem é, ou deveria ser, pré-requisito indispensável para quem ocupa esse cargo.

Os resultados da pesquisa mostram que a boa gestão em enfermagem tem relação direta com as características do gestor, e estas se referem a características pessoais de liderança e gerências, e que as maiores dificuldades encontradas na gestão da ESF estão ligadas a equipe, usuário e falta de controle dos materiais. Pode-se, então, perceber que o papel da enfermagem na gestão é muito importante para a administração do serviço de saúde e também para o acolhimento dos clientes de saúde.

Assim, as dificuldades apontadas pelos gestores neste estudo são fruto de um momento atual e que serve de referência para os demais gestores buscarem formas de recriar o cotidiano da ESF.

O estudo realizado apresentou limitações importantes quanto à população estudada, uma vez que foi muito pequena. Cabe salientar que a continuidade e aprofundamento deste estudo aplicado em um grupo maior são de suma relevância aos serviços de saúde, uma vez que necessitam de profissionais gestores qualificados e atualizados. Outra dificuldade encontrada foi com os participantes ao preencherem o instrumento, que exigia tempo e respostas por extenso. Quase todos os participantes alegavam que deveriam ser rápidos, pois estavam em seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Benito GAV et al. Conhecimento gerencial requerido do enfermeiro no Programa Saúde da Família. *Rev. Bras. Enf.* 2005; 16(6): 635-640.
2. Shimizu HE, Reis LS. As representações sociais dos trabalhadores sobre o Programa Saúde da Família. *Ciênc. saúde colet.* 2001; 16(8): 3461-3468.
3. Oliveira SL. Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas. TGI, TCC, Monografias, dissertações e tese. 3º reimpr, 2º ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning; 2001.
4. Manzine EJ. A entrevista na pesquisa social. *Didática* 1990; 26: 149-158.
5. Bardin L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa; Edições 70, 2004.
6. Sanches VF, Christovam BP, Silvino ZR. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros. *Es. Anna Nery* 2006 ago; 10(2): 214-220.
7. Malagutti W, Caetano KC. Gestão do serviço de Enfermagem no mundo Globalizado. Rio de Janeiro: Rubio; 2009.
8. Botelho JC, Krom V. Os estilos de liderança nas organizações. In: Anais do 14. Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e 10. Encontro Latino Americano de Pós-Graduação; São José dos Campos, São Paulo [internet]. São Paulo: Univap; 2011 [acesso em 22 maio 2014]. Disponível em: http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2010/anais/arquivos/0003_0494_01.pdf
9. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2003.
10. Yukl GA. Leadership in organizations. Nova Jersey: Prentice Hall; 1998.
11. Nascimento S. As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar. Rio de Janeiro. Dissertação [Mestrado em Enfermagem] – Universidade Federal do Rio de Janeiro; 2012.

12. Colomé IC, Lima MADS. Desafios do trabalho em equipe para enfermeiras que atuam no Programa Saúde da Família (PSF). Rev. Gaúcha Enferm. 2006; 27(4): 548-556.

13. Lopes MCL, Marcon SS. Assistência à família na atenção básica: facilidades e dificuldades enfrentadas pelos profissionais de saúde. Acta Scientiarum - Health Sciences 2012; 34(1): 85-93.

14. Greco RM. Gerenciamento de recursos materiais em enfermagem [internet]. [s.d.] [acesso em 16 maio 2014]. Disponível em: <http://www.ufjf.br/admenf/files/2009/08/GERENCIAMENTO-DE-RECURSOS-MATERIAIS-EM-ENFERMAGEM12.pdf>

15. Castilho V, Leite MMJ. A administração de recursos materiais na enfermagem. In: Kurcgant P, coordenador. Administração em enfermagem. São Paulo: EPU; 1991. p. 73-88.

- 16- Junior AP. gerenciamento de recursos materiais em unidades de saúde. Rev Espaço para a Saúde 2005; 7(1): 30-45.