



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA E TECNOLOGIA**  
**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**JOYCE FERNANDA FERREIRA DA SILVA**

**ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM COMO GESTORES NAS  
UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR**

Recife, 2020

JOYCE FERNANDA FERREIRA DA SILVA

**ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM COMO GESTORES NAS  
UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública da Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia vinculada a Universidade Federal Rural de Pernambuco.

**Área de Temática:** Gestão Pública em Saúde

**Orientador:** Prof. Dra. Alessandra Carla Ceolin

Recife, 2020

Dados Internacionais de Catalogação na  
Publicação Universidade Federal  
Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas

---

Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a)

- S586a Silva, Joyce Fernanda Ferreira da  
Atuação dos profissionais de enfermagem como gestores nas Unidades de Saúde Familiar: exploratório-  
descritivo / Joyce Fernanda Ferreira da Silva. - 2020.  
15 f.
- Orientadora: Alessandra  
Carla Ceolin. Inclui  
referências.
- Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal Rural de Pernambuco,  
Bacharelado em Administração Pública, Recife, 2021.
1. atuação do enfermeiro. 2. atendimento. 3. saúde familiar. 4. gestão. 5. serviços de saúde. I. Ceolin,  
Alessandra Carla, orient. II. Título
-

## **ATUAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE ENFERMAGEM COMO GESTORES NAS UNIDADES DE SAÚDE FAMILIAR**

### **RESUMO**

O Sistema Único de Saúde (SUS) é um programa de saúde existente no Brasil, disponível para todos os cidadãos. Este programa é movimentado por meio da seguridade social, pois quando a população paga seus impostos, parte deles são revertidos para a saúde. Uma das criações do SUS foi a Unidade de Saúde Familiar (USF) para prestar atendimentos primários aos pacientes de determinada localidade, sendo que cada USF criada é gerenciada por um profissional de enfermagem. O enfermeiro tem como funções em uma USF, liderar, planejar, coordenar e executar atividades administrativas e de saúde para que assim os cidadãos estejam satisfeitos com o serviço prestado, mas para isso, o enfermeiro conta com ajuda do Agente Comunitário de Saúde (ACS). Esse artigo tem como objetivo analisar a função do enfermeiro como gestor nas USF. Para isso, investigou-se na literatura especializada artigos que tivessem ligação com o objetivo de pesquisa a fim de realizar uma análise de dados mais precisa. Foram selecionados 18 artigos, publicados no período de 2005 a 2019. Os principais resultados apontam que os enfermeiros se sentem sobrecarregados devido ao trabalho assistencial e gerencial que precisa ser executado diariamente, a infraestrutura muitas vezes inadequada, falta de materiais, falta de capacitação, dentre outros. No entanto, eles apontam que a satisfação dos pacientes é sua principal motivação para continuidade do seu trabalho.

**Palavras-chave:** atuação do enfermeiro; atendimento; saúde familiar; gestão; serviços de saúde.

## **PERFORMANCE OF NURSING PROFESSIONALS AS MANAGERS IN FAMILY HEALTH UNITS**

### **Abstract**

The Unified Health System (SUS) is an existing health program in Brazil, available to all citizens. This program is operated through social security, because when the population pays their taxes, part of them reverts to health. One of the creations of the SUS was the Family Health Unit (USF) to provide primary care to patients in a particular location, and each USF created is managed by a nursing professional. The nurse's duties in a USF are to lead, plan, coordinate and carry out administrative and health activities so that citizens are satisfied with the service provided, but for that, the nurse has the help of the Community Health Agent (CHA). This article aims to analyze the role of the nurse as a manager in the USF. For this, articles that were linked to the research objective were investigated in the specialized literature in order to perform a more accurate data analysis. Eighteen articles, published between 2005 and 2019, were selected. The main results show that nurses feel overloaded due to the care and management work that needs to be performed daily, the often inadequate infrastructure, lack of materials, lack of training, among others. However, they point out that patient satisfaction is their main motivation for continuing their work.

**Keywords:** nurses' role; attendance; family health; management; health services.

## **1. INTRODUÇÃO**

O Sistema Único de Saúde (SUS) foi criado com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (CF-88), quando foram estabelecidos os princípios e diretrizes para a reforma do Sistema de Saúde no Brasil. O SUS é um modelo que visa a descentralização do sistema de saúde. Este sistema possui divisões tanto administrativas quanto assistenciais para que desta forma possa ser administrado de forma equivalente para que todos sejam beneficiados.

Para a realização das atividades na Unidade de Saúde Familiar (USF) é necessário a presença de um profissional que seja responsável pelo gerenciamento da unidade (AGUIAR, 2013). No entendimento deste autor, o enfermeiro é o profissional que apresenta atitudes, conhecimento e habilidades que podem dispersar os trabalhos a serem realizados pela equipe referente as condições das redes de serviços, de acordo com a sua contextualização histórica e sua formação acadêmica, ele é considerado o mais apto e capacitado para realização deste serviço. O enfermeiro atua como profissional de saúde e gestor, por diversas vezes, colocando em prática o que lhe foi apresentado na teoria.

Portanto, a atividade de gerenciamento exercida pelo enfermeiro é considerada de suma importância para o processo de organização dos serviços e consolidação das políticas públicas de saúde. Dentre os vários processos de trabalho do enfermeiro, os de maior evidência são os cuidar e os de gerenciar (SILVA; SALES; FILGUEIRAS, 2014). Contribuindo com as afirmações anteriores, Almeida (2014) acrescenta que o trabalho do enfermeiro nos serviços de saúde baseia-se no processo de cuidar e gerenciar, mas que a gerência é o seu trabalho predominante.

De acordo com Souza (2006, p. 621), “ser líder e saber administrar são condições absolutamente necessárias para o eficiente trabalho do profissional de enfermagem, alijado-o da função meramente assistencialista”. Dessa forma, em busca de resultados satisfatórios, o enfermeiro durante a execução do seu trabalho na USF deve exercer os processos de cuidar e gerenciar, enfatizando a predominância das atividades de gerência. Portanto, para tal função, o enfermeiro gerente necessita adquirir conhecimentos, atitudes e habilidades que sejam voltadas às áreas gerenciais, tal como aplicar instrumentos em seu trabalho administrativo, como o planejamento, coordenação, organização, controle, monitoramento e avaliação.

Diante do exposto, esse estudo objetiva analisar a inserção e atuação do enfermeiro como gestor de Unidades de Saúde Familiar (USF), observando a atuação deles em suas funções como gestores dos serviços de saúde, evidenciando o seu perfil e dando ênfase às atividades administrativas que são exercidas por esse profissional a fim de obter os resultados esperados.

Diante deste contexto, é notória a evidência que a enfermagem adquire a cada dia, maior relevância na atuação dos sistemas de saúde, ficando apreciada pela sua atuação profissional e sua contribuição na implantação e na manutenção da política de saúde e, conseqüentemente, em gestão de sistema de saúde. Dessa forma, torna-se instigante compreender e analisar a importância do enfermeiro relacionado ao seu desempenhar administrativo, uma vez que um melhor desempenho nas USF's também pode ser medido pela atuação de seu gestor.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

## 2.1. Sistema Único de Saúde (SUS)

O Sistema Único de Saúde (SUS) é garantido pela Constituição Federal de 1988 (CF-88). Segundo a CF-88, especificamente o Art. 196 e 197,

“a saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco de doença e de outros agravos e ao acesso universal e igualitário às ações e serviços para sua promoção, proteção e recuperação”. “São de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao poder público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou através de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado” (BRASIL, 1988).

Os artigos citados anteriormente abordam que a saúde é direito de todos e dever do Estado, cabendo ao poder público a fiscalização para que o Sistema Único de Saúde (SUS) seja direcionado e executado de maneira positiva.

Segundo o Art. 195. da Constituição Federal, referente à seguridade social em que retrata os meios em que são obtidos recursos, e uma parte destes recursos são destinados a saúde.

“a seguridade social será financiada por toda a sociedade, de forma direta e indireta, nos termos da lei, mediante recursos provenientes dos orçamentos da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e das seguintes contribuições sociais: I - do empregador, da empresa e da entidade a ela equiparada na forma da lei, incidentes sobre: (Nova redação dada pela EC 20/98)  
a) a folha de salários e demais rendimentos do trabalho pagos ou creditados, a qualquer título, à pessoa física que lhe preste serviço, mesmo sem vínculo empregatício;  
b) a receita ou o faturamento;  
c) o lucro;  
II - do trabalhador e dos demais segurados da previdência social, não incidindo contribuição sobre aposentadoria e pensão concedidas pelo regime geral de previdência social de que trata o art. 201; (Nova redação dada pela EC 20/98)  
III - sobre a receita de concursos de prognósticos;  
IV - do importador de bens ou serviços do exterior, ou de quem a lei a ele equiparar. (Redação dada ao inciso IV pela EC 42/03)” (BRASIL, 1988).

A seguridade social está relacionada à saúde, previdência e assistência social. Desta forma, quando os cidadãos exercem seus deveres, ou seja, pagam seus impostos estão fazendo com que gere tributos que serão destinados para esse fim. Sendo assim, os cidadãos exercem seus deveres esperando que seus direitos sejam cumpridos pelo Estado como previsto em lei.

Para o Ministério da Saúde (MS), a USF caracteriza-se como o antigo Posto ou Centro de Saúde reestruturado, trabalhando dentro de uma nova lógica, que lhe atribui maior capacidade de resposta às necessidades básicas de saúde da população de sua área de abrangência (BRASIL, 2000, p.12).

O MS (BRASIL, 2000) revela que as unidades de saúde da família devem se caracterizar como porta de entrada dos usuários para os serviços de saúde. Não devem servir apenas para a triagem e encaminhamento dos clientes, mas sim desenvolver atividades de assistência que atendam aos problemas mais comuns da população. Dessa forma, a unidade de saúde funcionaria como um “funil”, dando conta de aproximadamente 85% da demanda exigida pela clientela usuária.

Ainda, conforme o Ministério da Saúde é recomendável que a equipe de uma Unidade de Saúde da Família seja composta, no mínimo, por um médico de família ou generalista, enfermeiro, auxiliar de enfermagem e Agentes Comunitários de Saúde (ACS). Outros profissionais de saúde poderão ser incorporados a estas unidades básicas, de acordo com as demandas e características da organização dos serviços de saúde locais, devendo estar identificados com uma proposta de trabalho que exige criatividade e iniciativa para trabalhos comunitários e em grupo (BRASIL, 1997, p.13). A fim de atender esta proposta de trabalho é que interessa compreender qual é o papel e a atuação do enfermeiro, que é quem gerencia uma USF.

## 2.2. Atuação do Enfermeiro

De acordo com Lourenço (2002), a enfermagem surgiu internacionalmente com classes divididas em: *Nurses* prestadoras dos cuidados e *Ladies-Nurses*, estas com papéis de supervisoras, educadoras e capacitadoras da equipe.

Lourenço (2002) e Marquis (2005) também afirmam que no Brasil o órgão regulamentador da profissão normatiza as categorias de enfermeiros, técnicos e auxiliar de enfermagem, e uma das responsabilidades do primeiro membro é a liderança.

O enfermeiro é um profissional da área de saúde, no qual a ele compete inúmeras atribuições dentre essas estar a de: supervisionar, treinar, gerenciar e controlar sua equipe no decorrer das atividades de cunho gerencial. Essas atribuições estão garantidas pelo Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987, e pela Lei nº 7.498 de 25 de junho de 1986, onde é descrito aos profissionais de enfermagem suas competências.

Segundo Lacerda (1996, p. 29), a enfermagem é “uma profissão com história, valores e princípios, tendo começo, meio e fim. É cuidar-cuidado.” O enfermeiro desenvolve a maior parte das atividades administrativas na Unidade de Saúde Familiar (USF), portanto, necessita estar capacitado para desenvolver sua função de maneira adequada e humana buscando valorizar a clientela, respeitando seus valores e princípios.

A atividade gerencial, no entendimento de Mishima (1995, p. 18), “é sim, extremamente dinâmica, dialética, na qual as dimensões técnica, política e comunicativa estão em permanente articulação exigindo constante reflexões, tomada de decisões por parte do agente executor da mesma”. Assim, compreende-se que o enfermeiro deve estar comprometido com o seu trabalho buscando melhorias e inovações que harmonizem o dia a dia com seus colegas e clientela na qual convive.

O profissional de enfermagem ao desempenhar sua função administrativa na prestação de serviço na USF, garante aos pacientes condições e qualidade de vida. “Além do dimensionamento de pessoas, outro aspecto que dever ser avaliado é a forma como as atividades são organizadas e o uso de recursos para alcançar os melhores resultados (FELDMAN et al., 2008, p. 240)”.

Para Campos (1992, p. 57), “o tipo de gestão desenvolvido em uma unidade de saúde é um meio para consolidar um determinado processo de produção de ações ou para transformá-lo”. Desta forma, o enfermeiro utiliza-se de reuniões e atividades que proporcionem a

comunidade informações sobre a prevenção, o cuidado e tratamento que devem ser feitos a partir de doenças e epidemias decorrentes do período e da comunidade.

Os profissionais que formam a equipe da USF desempenham papéis importantes diante da comunidade. Segundo Merhy (1997, p.72), trata-se de uma “tarefa coletiva do conjunto de trabalhadores de saúde, no sentido de modificar o cotidiano do seu modo de operar no interior dos serviços de saúde...”. O trabalho dos enfermeiros como administradores do serviço de saúde possibilita que a enfermagem possua novos campos de atuação assim, assumindo posições de liderança dando assistência à saúde do país.

O enfermeiro e o Agente Comunitário de Saúde (ACS) têm funções distintas. O enfermeiro ocupa o cargo gerencial e administrativo e o ACS é responsável por todo o acompanhamento externo, ou seja, nas residências que pertencem à comunidade. Silva e Dalmásio (2002) afirmam que o ACS é “como um trabalhador incumbido de desenvolver ações relacionadas ao controle de peso de criança, a orientação a grupos específicos de patologias, a distribuição de medicamentos entre outras”.

De acordo com Felli et al. (2005),

“estas especificações ocorrem através da coordenação e determinações que este profissional utiliza como métodos de trabalho para tomadas de decisão, que consiste em decidir ou escolher entre uma ou mais alternativas ou opções, com vistas a alcançar um resultado positivo no gerenciamento do trabalho, além de ser dos subsídios básicos para a atuação como líder” (FELLI et al.; 2005).

Diante do exposto, considera-se que no ambiente de trabalho, os enfermeiros encontram alguns desafios no processo administrativo, muitas vezes os subsídios designados não são suficientes para alcançar a meta proposta.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este estudo possui enfoque exploratório-descritivo e bibliográfico. Tendo em vista o objetivo formulado para o desenvolvimento deste estudo, buscou-se em bases de dados especializadas artigos científicos que auxiliassem compreensão acerca do papel do enfermeiro como gestor e as dificuldades encontradas para exercer sua função gerencial.

Dessa forma, o estudo foi elaborado a partir de uma revisão da literatura nas bases de dados Periódico CAPES, Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Revista de Enfermagem da Universidade Federal de Santa Maria (REUSFM) e LILACS. As palavras-chave utilizadas como critérios de inserção na pesquisa foram: a) gerenciamento, b) enfermeiro e, c) unidades de saúde.

Para a coleta de dados, a partir de uma seleção inicial, serviram como critérios de exclusão: a) artigos publicados antes de 2005 e, b) artigos que apesar de atender aos critérios de inserção, não continham informações que atendessem ao objetivo proposto pelo estudo. A exclusão dos artigos antes de 2005 deve-se ao fato de buscar artigos mais recentes, pois os anteriores ao ano estabelecido não possuíam temáticas que auxiliassem a pesquisa.

Contemplando-se todas as bases de dados investigadas, foram encontrados 1.634 artigos que incluam as palavras-chave. Após uma primeira seleção por meio da leitura e análise dos títulos dos artigos, verificou-se que alguns dos artigos se repetiram nas diferentes



bases investigadas e outros, apesar de ter as palavras-chave não tratavam do tema, portanto, não preenchiam os critérios deste estudo.

Após essa primeira análise, foram selecionados 59 artigos para a leitura do resumo e excluídos os que não diziam respeito ao propósito deste estudo, sendo a maior quantidade de exclusões ter sido efetuada por não abordarem o gerenciamento em unidades básicas de saúde. Também foram excluídos a duplicação de artigos que estavam presentes em mais de uma base, permanecendo apenas um para análise. Após essa segunda etapa de leitura dos resumos, foram selecionados 18 artigos que preenchiam os critérios propostos para leitura e análise na íntegra, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Artigos selecionados por base de dados.

Base de Dados Investigadas	Encontrados	1ª Etapa – Análise do Tema	2ª Etapa – Seleção pós leitura do artigo
Periódicos CAPES	360 artigos	7 artigos	3 artigos
Biblioteca Virtual em Saúde	220 artigos	14 artigos	8 artigos
Scielo	1030 artigos	32 artigos	4 artigos
REUSEFM	1 artigo	1 artigo	1 artigo
LILACS	23 artigos	5 artigos	2 artigos
<b>TOTAL</b>	<b>1.634 artigos</b>	<b>59 artigos</b>	<b>18 artigos</b>

Fonte: elaborado pela autora a partir da pesquisa nas bases de dados.

Dessa forma, 18 artigos foram analisados na íntegra, uma vez que fazem referência direta à temática estudada, ou seja, são artigos que abordaram especificamente sobre o conteúdo da função gerencial do enfermeiro, da importância e dificuldades encontradas do trabalho do enfermeiro.

Segundo Berelson (1984, *apud* CAMPOS, 2004), os resultados apresentados no próximo tópico foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo. A técnica de análise de conteúdo possui uma definição fortemente baseada no modelo cartesiano de pesquisa: "análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que visa uma descrição do conteúdo manifesto de comunicação de maneira objetiva, sistemática e quantitativa".

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados são apresentados em quadros a fim de facilitar o entendimento e a categorização dos artigos.

O quadro 2 apresenta uma visão geral do artigo, incluindo, o título, o delineamento do estudo, a quantidade de entrevistados e uma síntese geral de cada artigo, a fim de explanar do que se trata cada um e a forma que está relacionado ao presente artigo, demonstrando, assim, a atuação do enfermeiro como gestor.

Quadro 2 – Síntese dos Artigos selecionados sobre atuação do enfermeiro como gestor.

Título	Delineamento do estudo	Quantidade de entrevistados	Síntese do Artigo
A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde.	Estudo descritivo, com abordagem qualitativa.	7 gerentes enfermeiros.	Enfermeiros gerentes atribui à clientela, o objeto do seu processo trabalho gerencial. Verifica-se que o produto final do processo de trabalho indica a satisfação da clientela e qualidade no atendimento, como resultado idealmente pensado, para realização da sua efetiva prática gerencial.
Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família.	Trata-se de um estudo descritivo-exploratório	72 participantes.	Percebe-se que qualificar a atitude de saber resolver problemas é de muita ou extrema importância para o enfermeiro no PSF. A maioria dos profissionais entenderam que a atitude de ter clara a sua atuação, é de muita e extrema importância para a prática profissional do enfermeiro. Observa-se assim, que grande parte dos profissionais informantes afirmaram ser de muita e extrema importância o raciocínio lógico.
Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional.	Estudo descritivo de abordagem quantitativa	94 enfermeiros	Utilizam a Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia de Saúde da Família (AMQ/ESF) e do Plano Nacional de Atenção Básica (PAB) para obter melhor assistência e gerência das unidades.
Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde.	Pesquisa de abordagem qualitativa	10 enfermeiros, selecionados por ocuparem cargos de gerentes.	As principais dificuldades foram, falta de capacitação de alguns profissionais para o trabalho, falta de recursos financeiros, material e equipamentos para o exercício das atividades.
O enfermeiro no gerenciamento da educação em saúde da estratégia saúde da família	Estudo exploratório, de abordagem qualitativa.	8 enfermeiros	O papel do enfermeiro no PSF é o de gerente e educador, trabalhando para a mudança de comportamento da comunidade, no sentido de melhorar sua qualidade de vida.
Processo de trabalho e prática gerencial no Programa Saúde da Família	Levantamento bibliográfico em bases de dados.	15 participantes	Há uma singularidade na prática gerencial e o gerente/enfermeiro utiliza recursos materiais e não-materiais para exercícios da gerência. Os gerentes enfermeiros abordam gerência em seus aspectos burocráticos e tradicionais; como instrumento potente para mudanças na saúde; evidenciaram perfil gerencial quanto a competências e necessidade do desenvolvimento de outras habilidades e avaliação.
A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e Possibilidades.	Trata-se de uma pesquisa qualitativa, fundamentada na dialética materialista.	15 profissionais, mas apenas 2 são enfermeiros.	Atividades burocráticas; dificuldade em articular a função gerencial e assistencial, às competências do enfermeiro na gerência detém a função de delegação de tarefas aos elementos da equipe.
Atividades gerenciais do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família	Estudo qualitativo	5 enfermeiros	Os enfermeiros descreveram as seguintes ações gerenciais: coordenação de equipe, reuniões com equipe, realizar educação continuada para profissionais técnicos e ACS, inclusive promover estas atividades para si e para os médicos, através da busca de capacitações, preenchimento de relatórios, gerenciamento da USF, planejamento de atividades, organização e administração de materiais, coordenação/gerência da USF, supervisão dos ACS, responsabilidade técnica perante o COREN.
Conceções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa.	Revisão bibliográfica integrativa proposta por Ganong.	13 estudos analisados na perspectiva hermenêutico-dialética.	Falta de articulação e de planejamento nos serviços. O enfermeiro se configura como peça-chave das relações de trabalho. Os enfermeiros possuem funções de organização da infraestrutura, planejamento do serviço e técnico-administrativo.
Processo de trabalho e competências gerenciais do	Pesquisa descritiva	4 enfermeiros	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

enfermeiro da estratégia saúde da família			desenvolvidas em conjunto. Entre as funções administrativas verificou-se um equilíbrio entre coordenação e controle como as mais citadas, seguida do planejamento e direção.
Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família	Pesquisa descritiva de caráter qualitativo	4 enfermeiros	Para o desenvolvimento do processo de trabalho segundo a dimensão administrar, o enfermeiro do cenário deste estudo desenvolve competências específicas que compreendem o processo de tomada de decisão, a comunicação, a liderança e a educação permanente.
Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas.	Estudo qualitativo, baseada na revisão não sistemática de literatura	7 artigos	Enfermagem extremamente ligada às atividades gerenciais foi possível observar que a educação em saúde desenvolvida por enfermeiros é deficiente, verificou-se que a autonomia conquistada pelos profissionais foi efetiva, porém acarretou superposição de algumas atribuições.
Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família.	Trata-se de pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa pautada na fenomenologia sociológica de Alfred Schütz.	11 enfermeiras.	Indícios de insatisfação e sobrecarga de atividades. A dificuldade do processo gerencial está ligada à estrutura física inadequada, falta de recursos materiais, falta de logística, indisponibilidade de equipamentos tecnológicos, como computadores.
Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil.	Estudo qualitativo.	33 enfermeiros gerentes	A gerência se constitui numa ação interprofissional, interdisciplinar e intersetorial. O enfermeiro assume o papel de controlar e regulamentar o trabalho dos demais na unidade de saúde.
Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde.	Foi realizada uma revisão integrativa com dados coletados na Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde, no <i>Scientific Electronic Library Online</i> e na Base de Dados de Enfermagem.	A pesquisa foi composta de 9 artigos.	O gerenciamento está embasado, na supervisão da equipe, promover a integração e o bom relacionamento com as equipes, o gerenciamento de informações e de pessoas, seguido da negociação e do trabalho em equipe, além das funções administrativas e de coordenação. As principais dificuldades para o trabalho gerencial envolvem: composição incompleta das equipes de PSF falta de recursos financeiros, material e equipamentos para execução das atividades rotineiras.
Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata	Estudo descritivo, transversal, com dados colhidos pelo questionário de Avaliação da Qualidade de Serviços da Atenção Básica (QualiAB).	157 gerentes de unidades básicas.	O estudo recoloca a importância da gestão do trabalho e a necessidade de (re) investir na formação e valorização do gerenciamento local como estratégia para efetivar uma atenção primária à saúde capaz de promover a saúde como direito e condição de cidadania.
Competências gerenciais dos enfermeiros das equipes de saúde da família de Várzea da Palma	Estudo descritivo exploratório	10 enfermeiros	A avaliação, o diagnóstico, a comunicação e a programação e planejamento são desenvolvidas pela maioria dos gerentes. Necessidade de avaliações e mudanças na prática gerencial, visando colocar em prática os princípios do SUS de forma a obter à qualidade da assistência.
Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Estudo qualitativo, descritivo.	9 enfermeiros	Dentre as funções do enfermeiro relacionado à Gestão de Recursos Humanos foram: a reunião em equipe; a delegação de atividades; o trabalho em equipe; o planejamento; a coordenação; a educação permanente e a supervisão. Os enfermeiros demonstraram diversas fragilidades na gestão de recursos humanos na Atenção Primária à Saúde, o que ressalta a necessidade urgente de maior qualificação dos mesmos para as práticas gerenciais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro 2, quanto ao delineamento do estudo, verifica-se que 10 deles são estudos exploratórios e descritivos, que usaram como técnica de coleta de dados a entrevista com enfermeiros com intenção de levantar informações para elaboração dos resultados da pesquisa. Um dos artigos é de caráter transversal, com dados colhidos pelo questionário de Avaliação da Qualidade de Serviços da Atenção Básica (QualiAB), que foram aplicados a 157

enfermeiros gerentes de unidades básicas. Entre os dezoito artigos sete deles são estudos qualitativo, ressaltando que um foi feito com base na fenomenologia sociológica Alfred Schut e outro é uma revisão sistemática de literatura e um terceiro trata de uma pesquisa fundamentada na dialética materialista. E apenas um dos dezoito possui caráter quantitativo. Há também uma revisão bibliográfica integrativa proposta por Ganong e um levantamento bibliográfico em bases de dados.

Quando da análise dos objetivos constantes na síntese dos artigos do quadro 2, pode-se verificar que os artigos analisados se dividem em 3 categorias distintas. Os resultados encontrados para esta categorização estão dispostos no quadro 3, sendo: I. A importância do gerenciamento; II. Competências do gerenciamento; e III. Dificuldades do gerenciamento.

Quadro 3 – Categorização dos artigos.

<b>Categoria</b>	<b>Ano de Publicação</b>	<b>Artigo</b>	<b>Autores</b>
<b>I. A importância do gerenciamento</b>	2005	A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde.	Passos; Ciosak.
	2007	Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família.	Benito; Becker.
	2009	Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional.	Rocha et al.
	2010	Processo de trabalho e prática gerencial no Programa Saúde da Família	Vidal et al.
	2018	Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata	Nunes et al.
<b>II. Competências do gerenciamento</b>	2010	O enfermeiro no gerenciamento da educação em saúde da estratégia saúde da família	Cortez et al.
	2011	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e Possibilidades.	Jonas; Rodrigues; Resck.
	2011	Atividades gerenciais do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família	Brondani Junior et al.
	2013	Conceções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa.	Peres et al.
	2013	Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família	De Paula et al.
	2014	Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família	De Paula et al.
	2016	Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil.	Nunes et al.
	2017	Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde.	Madureira et al.
	2010	Competências gerenciais dos	Myrrha

		enfermeiros das equipes de saúde da família de Várzea da Palma	
	2019	Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Coutinho et al.
<b>III - Dificuldades do gerenciamento</b>	2010	Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde.	Fernandes et al.
	2011	A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: Limites e Possibilidades.	Jonas; Rodrigues; Resck.
	2013	Conceções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa.	Peres et al.
	2015	Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas.	Moreno et al.
	2015	Prática gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família.	Gomes et al.
	2017	Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das Unidades Básicas de Saúde.	Madureira et al.
	2019	Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família	Coutinho et al.

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar os 5 (cinco) artigos que compõem a categoria I sobre a importância do gerenciamento (Passos; Ciosak, 2005; Benito; Becker, 2007; Rocha et al., 2009; Vidal, 2010; Nunes et al., 2018), verifica-se que: o objeto do trabalho gerencial dos enfermeiros é atribuído a satisfação da clientela (Passos; Ciosak, 2005); para a realização da efetiva prática gerencial, a fim de alcançar o objetivo final, ou seja, a satisfação da clientela é realizada antecipadamente um planejamento rigoroso (Benito; Becker, 2007); o gerente/enfermeiro utiliza recursos materiais e não materiais para desempenho de sua função, além de exercê-la através de aspectos burocráticos e tradicionais (Vidal et al., 2010); os enfermeiros têm como programa para acompanhamento a fim de analisar os dados e obter melhor assistência e gerencia através da Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia de Saúde da Família (AMQ/ESF) e do Plano Nacional de Atenção Básica (PAB) (Rocha et al., 2009); e, para promover a saúde como direito e condição de cidadania foi visto que há uma necessidade de (re) investir na formação e valorização do gerente (Nunes et al., 2018).

Em relação aos 10 (dez) artigos referentes à categoria II que trará das competências do gerenciamento (Cortez et al., 2010; Jonas, Rodrigues; Resck, 2011; Brondani Júnior et al., 2011; Peres et al., 2013; De Paula et al., 2013; De Paula et al., 2014; Nunes et al., 2016; Madureira et al., 2017; Myrrha, 2018; Coutinho et al., 2019), verifica-se que: os enfermeiros possuem atividades gerenciais e assistenciais que são desenvolvidas em conjunto, entre as funções administrativas estão à coordenação, controle, planejamento e direção (De Paula et al., 2013); o enfermeiro desenvolve competências específicas que auxiliam para as tomadas de decisões, a comunicação, a liderança e a educação permanente para suplementar o processo de trabalho (De Paula et al., 2014); os enfermeiros/ gestores promovem atividades de liderança, reuniões, educação continuada para técnicos e ACS, administração de materiais, planejamento de atividades e organização (Brondani Júnior et al., 2011); os gerentes desenvolvem a avaliação, o planejamento e o diagnóstico de suas atividades (Myrrha, 2018);

o papel do enfermeiro é o de gerente e educador (Cortez et al., 2010); os serviços a serem prestados pelo gerente se dá através da supervisão da equipe, promover integração e a socialização com as equipes, além de delegar as atividades administrativas e de coordenação (Madureira et al., 2017); a função do gerente é delegar as tarefas aos indivíduos da equipe (Jonas; Rodrigues; Resck, 2011); a organização da infraestrutura, planejamento do serviço e técnico-administrativo são funções dos enfermeiros (Peres et al., 2013); e, dentre as funções do enfermeiro/gerente estão a reunião em equipe; a delegação de atividades; o trabalho em equipe; o planejamento; a coordenação; a educação permanente e a supervisão (Coutinho et al., 2019).

Verifica-se também que 7 (sete) artigos pertencem a categoria III que reflete as dificuldades do gerenciamento (Fernandes et al., 2010; Jonas; Rodrigues; Resck, 2011; Peres et al., 2013; Moreno et al., 2015; Gomes et al., 2015; Madureira et al., 2017; Coutinho et al., 2019). Nestes artigos apresenta-se que: as dificuldades apresentadas foram de falta de capacitação de profissionais, de recursos financeiros, de material e equipamento para a realização das atividades (Fernandes et al., 2010); dificuldades em realizar atividades burocráticas e em articular a função gerencial com a assistencial (Jonas; Rodrigues; Resck, 2011); escassez de articulação e de planejamento nos serviços, para desempenho das atividades dos enfermeiros (Peres et al., 2013); apresenta dificuldade na educação em saúde pelos enfermeiros, mas de outro lado à autonomia do enfermeiro sobrecarregou o desempenho de suas funções (Moreno et al., 2015); a falta de recursos materiais, de logística, indisponibilidade de equipamentos tecnológicos dificultam o processo de gerenciamento (Gomes et al., 2015); as principais dificuldades para exercer o trabalho gerencial abrangem a composição incompleta das equipes, falta de recursos financeiros e equipamentos para execução das atividades (Madureira et al., 2017); e, dentre as diversas fragilidades na gestão a principal é a falta de qualificação dos mesmos para as práticas gerenciais (Coutinho et al., 2019).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A busca pela compreensão das atividades desempenhadas pelos gerentes das Unidades de Saúde Familiar mostrou que, de um lado estão as atividades gerenciais desenvolvidas pelo enfermeiro, mas que existem fatores que tornam o trabalho de difícil manuseio, isso em relação às dificuldades citadas anteriormente como a de relacionar a função assistencial e gerencial, além dos recursos financeiros serem mínimos para a demanda que por fim acabam repercutindo na qualidade e na eficiência prestada ao cliente. Esta compreensão permitiu analisar a importância, as competências e dificuldades enfrentadas pelo enfermeiro para exercer sua função gerencial.

A construção do conhecimento acerca da prática gerencial de enfermagem no âmbito da USF é imprescindível no sentido de tomar decisões e inovar nas atividades desenvolvidas com a equipe e a comunidade. Soma-se a isso a necessidade de identificar as deficiências no processo de trabalho a fim de prestar um atendimento qualificado e resolutivo à população. Como visto em um dos artigos analisados, algumas USF utilizam a Avaliação para Melhoria da Qualidade da Estratégia de Saúde da Família (AMQ/ESF) e do Plano Nacional de Atenção Básica (PAB) para obter melhor assistência e gerência das unidades, para que assim busque de forma efetiva realizar todo o processo de trabalho assistencial, gerencial e educacional.

O presente estudo pretende contribuir para o esclarecimento de fatores relacionados à atuação dos profissionais de enfermagem como gestores, como questões relacionadas às dificuldades para exercer a função, vivenciadas na falta de uma estrutura mais delineada para que o enfermeiro consiga desempenhar suas atividades de forma mais positiva. Nesse contexto, ressalta-se a necessidade de novos estudos que busquem desvelar de forma mais detalhada a atuação do enfermeiro como gestor de USF, de modo que se favoreçam a tomada de decisões e a inovação nas atividades desenvolvidas com a equipe e a comunidade e a forma que eles propõem para ter um trabalho adequado para o enfermeiro e toda equipe.

## REFERÊNCIAS

COSTA NETO M. M da. A Implantação da Unidade de Saúde da Família, org. Brasília: Ministério da Saúde; Secretaria de Políticas de Saúde; Departamento de Atenção Básica, 2000. Disponível em: <http://www.saude.gov.br/acoes-e-programas/saude-da-familia/implantacao-da-estrategia>. Acesso em: 03 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Coordenação de Saúde da Comunidade. Saúde da Família: uma estratégia para a reorientação do modelo assistencial. Brasília. Ministério da Saúde, 1997. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd09\\_16.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/cd09_16.pdf). Acesso em: 03 out. 2019.

CAMPOS, G. J. C. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. Rev. bras. enferm. vol.57 no.5 Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5>. Acesso em: 24 set. 2019.

AGUIAR, C. Atuação do Enfermeiro de Atenção Básica no Âmbito da Articulação da Prática Interprofissional. Dissertação (Mestrado). São Paulo: USP, 2013. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-17072014-145203/pt-br.php>. Acesso em: 03 set. 2019.

ALMEIDA, J. de. Habilidades e Competências do Enfermeiro no Gerenciamento dos Serviços na Atenção Primária à Saúde. 2014. 28f. TCC (Graduação) - Curso de Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família, Universidade Federal de Minas Gerais, Bom Despacho, 2014. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/4559.pdf>. Acesso em: 09 set. 2019.

BRASIL. [Constituição (1988)] Constituição da República Federativa do Brasil: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. – Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf). Acesso em: 09 set. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Políticas de Saúde. Departamento de Atenção Básica. A implantação da Unidade Básica de saúde da Família. Brasília: Ministério da Saúde, 2000. Disponível em: [http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/implantacao\\_unidade\\_saude\\_familia\\_cab1.pdf](http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/implantacao_unidade_saude_familia_cab1.pdf). Acesso em: 12 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Capítulo II - Da Seguridade Social. SUS. Disponível em: <<http://app1.sefaz.mt.gov.br/Sistema/legislacao/constituicaoof.nsf/0/4ddaf343a364a5010325675400672374>> Acesso em: 11 mar. 2019.

BENITO, G. A. V.; BECKER, L. C. Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família. Rev. bras. enferm. [online]. 2007, vol.60, n.3, p. 312-316. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0034-71672007000300012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0034-71672007000300012&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 20 jul. 2019. CAMPOS, G. W. S. Reforma da reforma: repensando a saúde. São Paulo: HUCITEC, 1992.

COUTINHO, A. F.; MEDEIROS, H. A. de; ANDRADE, L. D. F. de; RIBEIRO, L. C. S. Gestão em enfermagem de pessoal na Estratégia Saúde da Família. Rev. enferm. UFPE [online], v. 13, n. 1, p. 137-147, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1006129>. Acesso em: 20 jul. 2019.

CORTEZ, E. A.; V., CAVALCANTI, G. C.; ASSIS, M. M.; ALMEIDA, V. C.; CHAGAS, F. da S.; TÓRNIO, R. A. O enfermeiro no gerenciamento da educação em saúde da estratégia saúde da família. Rev. enferm. UFPE [online], v. 4, n. 2, p. 596-604, 2010. 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=20204&indexSearch=ID>. Acesso em: 20 jul. 2019.

FELDMAN, L. B., RUTHES, R. M., CUNHA, I. C. K. O. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. Rev. bras. enferm. v. 61, n. 2. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n2/a15v61n2.pdf/a15v61n2.pdf>. Acesso em: 03 jul. 2019.

FELLI, V. E. A.; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em Enfermagem. Rio de Janeiro: Guanabara, Rovgan; 2005.

FERNANDES, C. M.; BARROS, S. A.; SILVA, S. M. L.; NÓBREGA, B. F. M.; SILVA, F. R. M.; TORRES, M. A. R. Análise da atuação do enfermeiro na gerência de unidades básicas de saúde. Rev. bras. enferm. v. 63. n. 1 Brasília, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672010000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672010000100002). Acesso em: 04 nov. 2019.

GOMES, X. M. L.; BARBOSA, A. L. T.; SILVA, O. S. C.; LOPES, R. J.; LEITE, S. T. M. Prática Gerencial do Enfermeiro na Estratégia Saúde da Família. Trab. educ. saúde. v.13; n.3 Rio de Janeiro. 2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-774620150003000695&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1981-774620150003000695&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 04 nov. 2019.

JONAS, L. T.; RODRIGUES, H. C.; RESCK, Z. M. R. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia saúde da Família: limites e possibilidades. Rev. APS; v. 14; n.1. jan.-mar. 2011. Disponível em: <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=LILACS&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=593763&indexSearch=ID>. Acesso em: 04 nov. 2019.

BRONDANI JUNIOR, D. A.; HECK, R. M.; CEOLIN, T. Atividades gerenciais do enfermeiro na estratégia de saúde da família. Revista de Enfermagem da UFSM, [S.l.], v. 1, n.



1, p. 41-50, 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/1841>>. Acesso em: 04 jan. 2020.

LACERDA, M. R. O cuidado transpessoal de enfermagem no contexto domiciliar. Curitiba, 1996. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal de Santa Catarina, 1996. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/8737>> Acesso em: 08 out. 2019.

LOURENÇO, M. R; TREVISAN, M. A. Liderança situacional: análise de estilo de enfermeiros-líderes. Acta Paul Enf, São Paulo, v.15, n.1, p. 48-52, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11691998000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11691998000100011). Acesso em: 11 mai. 2019.

MARQUIS, B.L; HUSTON, C. J. Administração e liderança em Enfermagem. 4. Ed Porto Alegre: Artmed, 2005.

MADUREIRA, G. de C.; SANTOS, M. F. dos; SANTOS, D. S. S. dos; BATALHA, E. M. S. da S. Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. Rev. baiana saúde pública. v. 40, n. 4, 2016. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-876016> . Acesso em: 04 nov. 2019.

MERHY, E. E. Em busca do tempo perdido: a micropolítica do trabalho vivo em saúde. In MERHY, E.E.; ONOCKO, R. (orgs). Agir em saúde: um desafio para o público. São Paulo: Hucitec, 1997.

MISHIMA, S. M. Constituição do gerenciamento local na rede básica de saúde de Ribeirão Preto. Ribeirão Preto, 1995. 300 f. Tese (Doutorado) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 1995.

MORENO, C. A.; FERRAZ, L. R.; RODRIGUES, T. S.; LOPES, A. O. S. Atribuições dos Profissionais de Enfermagem na Estratégia de Saúde da Família, uma Revisão das Normas e Práticas. Rev. bras. ciênc. saúde; v. 19, n. 3. p. 233-240, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/rbcs/article/view/23355>. Acesso em: 05 nov. 2019.

MYRRHA, V. G. O. Competências gerenciais dos enfermeiros das equipes de saúde da família de Várzea da Palma. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Atenção Básica em Saúde da Família) - Universidade Federal de Minas Gerais. Governador Valadares, p. 26, 2010. Disponível em: [https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/registo/Competencias\\_gerenciais\\_dos\\_enfermeiros\\_das\\_equipes\\_de\\_saude\\_da\\_familia\\_de\\_Varzea\\_da\\_Palma\\_/458](https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/registo/Competencias_gerenciais_dos_enfermeiros_das_equipes_de_saude_da_familia_de_Varzea_da_Palma_/458). Acesso em: 04 nov. 2019.

NUNES, E. de F. P. de A.; CARVALHO, B. G.; NICOLETTO, S. C. S.; CORDONI JUNIOR, L. Trabalho gerencial em Unidades Básicas de Saúde de municípios de pequeno porte no Paraná, Brasil. Interface (Botucatu) [online]. 2016, v.20, n.58, p.573-584; 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-32832016000300573&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-32832016000300573&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 04 nov. 2019.

NUNES, L. O.; CASTANHEIRA, E. R. L.; DIAS, A.; ZARILLI, T. F. T.; SANINE, R. R.; MENDONÇA, C.S.; et al. Importância do gerenciamento local para uma atenção primária à saúde nos moldes de Alma-Ata. Rev Panam Salud Publica. 2018; 42:e 175. Disponível em: <https://scielosp.org/pdf/rpsp/2018.v42/e175/pt>. Acesso em: 04 nov. 2019.

PASSOS, J. P.; CIOSAK, S. I. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde. Rev. esc. enferm. USP [online], v.40, n.4, p. 464-468, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342006000400003&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342006000400003&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 04 nov. 2019.

DE PAULA, M.; PERES, A. M.; BERNADINO, E.; EDUARDO, E. A.; MACAGI, S. T. S. Processo de trabalho e competências gerenciais do enfermeiro da estratégia saúde da família. Rev. RENE - Rev Min Enferm; v. 14, n. 5, p. 980-987, 2013. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/rene/article/view/3633> Acesso em: 04 nov. 2019.

DE PAULA, M.; PERES, A. M.; BERNADINO, E.; EDUARDO, E. A.; SADE, P. M. C.; LARocca, L. M. Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família. REME - Rev Min Enferm., v. 18, n. 2, p. 463-470., 2014. Disponível em: <http://reme.org.br/artigo/detalhes/939>. Acesso em: 27 mai. 2019.

PERES, A. M.; FREITAS, J. L.; CALIXTO, R. C.; RIERA, J. R. M.; QUILLES, A. S. Concepções dos enfermeiros sobre planejamento, organização e gestão de enfermagem na atenção básica: revisão integrativa. Revista de Enfermagem Referência. Coimbra, v. III, n. 10, p. 153-160, 2013. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0874-02832013000200018](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832013000200018). Acesso em: 06 nov. 2019.

ROCHA, B. S.; MUNARI, D. B.; BEZERRA, A. L. Q.; MELO, L. K. A. Enfermeiros coordenadores de equipe do Programa Saúde da Família: perfil profissional. Rev. enferm. UERJ; v. 17, n. 2, p. 229-233, 2009. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v17n2/v17n2a16.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2019.

SILVA, E. C.; SALES, R. da R.; FILGUEIRAS, S. R. D.; O Processo de trabalho de Enfermagem, com enfoque no Gerenciamento: uma Revisão Bibliográfica. Revista Enfermagem Profissional, Br, v. 1, n. 2, p. 413-421, 2014.

SILVA, J. Á.; DALMASO, A. S. W. O agente comunitário de saúde e suas atribuições: os desafios para os processos de formação de recursos humanos em saúde. Interface – comunicação, saúde, educação, v. 66, n. 10, p. 75-96, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v6n10/07.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2019.

SOUZA F. M., SOARES E. A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo. Rev Bras Enferm, v. 59, n. 5, p. 620-625, 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672006000500005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672006000500005&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 28 out. 2019.

TIMPSON, J. Nursing Theory; everthing the artist spits is art? Journal of Adv. Nurs. v. 23, p. 1030-1036, 1996.

VIDAL, L. M.; BOERY, E. N.; NERY, A. A.; RODRIGUES, V. P. Processo de trabalho e prática gerencial no Programa Saúde da Família. Enferm Atual; v. 10, n. 60: [14-16], 20101100. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/brasil/resource/pt/bde-22516>. Acesso em: 06 nov. 2019.

ZOBOLI LCPE. Ética e administração hospitalar. Edições Loyola, 2002.

