

Nursing students' perception about the senses and meanings of nurses' management work

| Percepção de estudantes de Enfermagem sobre os sentidos e significados do trabalho gerencial do enfermeiro

ABSTRACT | Introduction: *Managerial function comprises nurse's work process at different health care levels and aims at assuring the provision of high-quality and efficient care, which requires technical and scientific knowledge to be accomplished. Objectives:* *Investigating nursing students' perception about the senses and meanings of nurse' managerial work, as well as identifying nurses' difficulty (ies) and/ or easiness in performing managerial work based on nursing students' perception. Methods:* *Qualitative research conducted with ten nursing students, whose data were collected based on the semi-structured interview technique. Content Analysis Technique was used for data analysis. Results:* *Nurses' managerial work is associated with work and health service organization, as well as with planning the provided services. Students have identified professional training, teamwork and dialogue as the easy parts of the managerial work development process. Challenges faced by nurses in associating care and managerial work, work overload, leadership relationship with the team and lack of material resources were mentioned as difficulties. Conclusion:* *The association between managerial and care work must be emphasized and built in professionals' daily routine, since both are part of Brazilian nurses' activities and validate such a profession.*

Keywords | *Health Service Management; Nurse; Health Care Delivery.*

RESUMO | Introdução: A função gerencial integra o processo de trabalho do enfermeiro nos vários níveis de atenção à saúde e busca garantir a realização de uma assistência de qualidade e eficiente, sendo necessário para a sua execução conhecimento técnico e científico. **Objetivos:** Compreender a percepção de estudantes de enfermagem sobre os sentidos e significados do trabalho gerencial do enfermeiro e identificar a(s) dificuldade(s) e/ou facilidade(s) na execução do trabalho gerencial do enfermeiro na percepção de discentes de enfermagem. **Métodos:** Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual a coleta de dados foi realizada através da técnica da entrevista semiestruturada e teve como participantes dez estudantes de enfermagem. Para análise dos dados, foi utilizada a Técnica de Análise de Conteúdo. **Resultados:** O trabalho gerencial do enfermeiro relaciona-se à organização do trabalho e do serviço de saúde e ao planejamento das atividades prestadas. No desenvolvimento do trabalho gerencial, os estudantes identificaram como facilidades a capacitação profissional, o trabalho em equipe e o diálogo. Como dificuldades, citou-se o desafio do enfermeiro em realizar a associação do trabalho assistencial e gerencial, a sobrecarga de trabalho, a relação de liderança sobre a equipe e a falta de recursos materiais. **Conclusão:** A articulação entre o trabalho gerencial e o assistencial deve ser enfatizada e construída no cotidiano do trabalho, dado que ambos constituem o trabalho do enfermeiro no Brasil e valorizam essa profissão.

Palavras-chave | Administração de Serviços de Saúde; Enfermeiro; Assistência à Saúde.

¹Universidade do Estado da Bahia. Senhor do Bonfim/BA, Brasil.

²Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana/BA, Brasil.

INTRODUÇÃO |

O processo de trabalho do enfermeiro se constitui no modo indissociável de como ele executa as atividades assistenciais e gerenciais, as quais articulam saberes filosóficos, políticos e técnicos¹.

No contexto do trabalho gerencial, o enfermeiro deve utilizar métodos específicos para a coordenação do cuidado e/ou do serviço de saúde, dado que uma de suas atribuições é participar do planejamento, organização, direção, coordenação, execução e avaliação dos serviços de saúde/enfermagem².

O trabalho gerencial está presente na prática do enfermeiro desde a sua formação profissional, sendo imprescindível para o seu exercício profissional nos vários níveis de atenção à saúde³, tendo como principais objetivos a coordenação da equipe de saúde/enfermagem, a organização e o direcionamento das ações executadas nos serviços de saúde e a garantia da qualidade da assistência prestada ao usuário.

Ao executar o trabalho gerencial, o enfermeiro utiliza alguns instrumentos, dentre eles a supervisão, o planejamento e a avaliação, os quais são utilizados para enfrentar os problemas surgidos no cotidiano do trabalho e subsidiar a tomada de decisão. Assim, por meio desses instrumentos, o enfermeiro poderá alcançar resultados satisfatórios no seu processo de trabalho, o que demonstra a importância do gerenciamento⁴.

A ação gerencial é fundamental no processo de organização de serviços de saúde e na efetivação de políticas sociais, em especial as de saúde, e isso requer um grande preparo do profissional enfermeiro³, bem como a utilização de ferramentas para solucionar os problemas existentes, gerenciar conflitos no trabalho e estabelecer regras e rotinas no processo de trabalho para operacionalizar a produção do cuidado.

Além disso, comungamos com Senna e outros⁵ que na produção do cuidado não deve haver dissociação entre as dimensões assistencial e gerencial do processo de trabalho do enfermeiro, cujo produto é o cuidado individual ou coletivo.

Por isso, destacamos a relevância das práticas gerenciais no processo de trabalho do enfermeiro, as quais devem ser constantemente avaliadas e planejadas. Isso revela a

importância de se desenvolver competências e habilidades gerenciais nos cursos de graduação em enfermagem, de modo a formar enfermeiros que reconheçam a importância do trabalho gerencial.

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais⁶, a formação do enfermeiro busca dotar o profissional de conhecimentos necessários para o desempenho das seguintes competências e habilidades gerais: atenção à saúde, tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente.

Além disso, de acordo com a Lei 7498, de 25 de junho 1986⁷, que regulamenta o exercício da enfermagem e dá outras providências, privativamente compete ao enfermeiro exercer cargos de direção e organização de órgãos de enfermagem, sendo necessários, para tanto, conhecimentos e instrumentos que o auxiliem no desempenho do gerenciamento dos serviços.

Por isso, é importante conhecer a percepção dos estudantes de enfermagem sobre o trabalho gerencial do enfermeiro, de modo a contribuir para aquisição de conhecimento e para a sua formação enquanto futuro profissional.

Isso posto, delimitou-se a seguinte questão de pesquisa: qual a percepção dos estudantes de enfermagem sobre os sentidos e significados do trabalho gerencial do enfermeiro? Qual(ais) a(s) dificuldade(s) e/ou facilidade(s) percebidas e/ou vivenciadas na execução do trabalho gerencial do enfermeiro na percepção de discentes de enfermagem?

Com base nesses questionamentos, os objetivos deste estudo foram compreender a percepção de estudantes de enfermagem sobre os sentidos e significados do trabalho gerencial do enfermeiro e identificar a(s) dificuldade(s) e/ou facilidade(s) na execução do trabalho gerencial do enfermeiro na percepção de discentes de enfermagem.

MÉTODOS |

Trata-se de um estudo descritivo de abordagem qualitativa. O lócus da pesquisa foi uma universidade pública do estado da Bahia, que possui o curso de Bacharelado em Enfermagem. Os participantes foram 10 estudantes de enfermagem, que possuíam idade entre 21 e 40 anos, sendo oito (8) do sexo feminino e dois (2) do sexo masculino,

que haviam cursado as disciplinas Gerenciamento em Enfermagem I e Gerenciamento em Enfermagem II e encontravam-se no oitavo semestre.

A quantidade de participantes foi definida pelo critério de saturação das falas, que diz respeito à interrupção da inserção de novos participantes no estudo quando os dados coletados demonstram uma regularidade ou repetição no conteúdo⁸. Deste modo, ao finalizar a décima entrevista, percebeu-se que as falas apresentavam reprodução do conteúdo entre si, procedendo-se à interrupção da coleta de dados.

Utilizamos como técnica de coleta de dados a entrevista semiestruturada. A coleta de dados foi realizada nos meses de maio e junho de 2017, após aprovação no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), no dia 04 de maio de 2017, segundo parecer nº2.046.192 (CAAE 65552017.4.0000.0057).

Após os estudantes de enfermagem aceitarem participar da pesquisa e assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), as entrevistas foram realizadas individualmente, em um local reservado no Campus da universidade, de modo a garantir o anonimato e a privacidade dos participantes, bem como possibilitar que expressassem sua opinião sobre as questões elencadas, as quais seguiam um roteiro específico e foram gravadas em gravador digital e portátil, sendo transcritas posteriormente, com duração em média de seis (6) a 10 minutos.

As falas foram identificadas a partir da ordem de realização das entrevistas, ou seja, a primeira foi identificada como E-1, a segunda E-2 e assim sucessivamente.

Escolhemos como método de análise de dados a Análise de Conteúdo, que compreende um conjunto de “técnicas de pesquisa que permitem tornar replicáveis e válidas inferências sobre dados de um determinado contexto, por meio de procedimentos especializados e científicos”^{9,303}. Para tanto, usamos as etapas do Método de Análise de Conteúdo propostas por Minayo⁹.

No primeiro momento, realizamos a pré-análise, quando organizamos o material coletado a partir da leitura fluante das entrevistas, tomando contato exaustivo com seus conteúdos. Posteriormente, na exploração do material, as informações das entrevistas foram classificadas e codificadas, através de recortes e associações, usando

para isso um quadro onde foi feita a síntese horizontal (identificação e agrupamento das falas semelhantes, complementares, divergentes e diferentes) e a vertical (resumo de cada entrevista a partir dos núcleos de sentido apresentados). Por fim, fizemos o tratamento e interpretação dos resultados, quando articulamos os materiais coletados com os referenciais teóricos acerca do tema estudado, emergindo as categorias descritas nos resultados e discussão.

RESULTADOS/DISCUSSÃO |

O trabalho gerencial do enfermeiro tem como objeto a organização do trabalho e os recursos humanos em enfermagem. Para a execução desse processo de trabalho, são utilizados alguns instrumentos, tais como o planejamento, o dimensionamento de pessoal de enfermagem, o recrutamento e seleção de pessoal, a educação continuada e/ou permanente, a supervisão, a avaliação de desempenho e outros¹⁰.

Na perspectiva dos participantes, o trabalho gerencial do enfermeiro traduz-se, principalmente, na organização do processo de trabalho em saúde/enfermagem:

É a forma que o enfermeiro tem de organizar todo o processo de trabalho (E-4).

É a questão da organização, organizar a divisão das tarefas dos trabalhadores, da equipe [...] (E-8).

Esses mesmos sujeitos consideram que o trabalho gerencial é importante para a organização do processo de trabalho em saúde/enfermagem porque torna possível o desenvolvimento das ações assistenciais da equipe de saúde e o atendimento das demandas de saúde dos usuários:

[...] o importante é que o enfermeiro organize o trabalho para o melhor andamento da equipe e assim o usuário possa ter o melhor atendimento possível (E-7).

É quando o enfermeiro torna tanto a unidade de saúde quanto o trabalho em enfermagem uma realidade [...], propiciando que a unidade tenha recursos materiais, recursos humanos e um trabalho qualificado para prestar assistência ao paciente [...] (E-10).

[...] Tipo, manter em ordem uma equipe, né? Manter em ordem os equipamentos que ali oferecem, manter os fins lucrativos da unidade, o que se gasta, o que se perde, é dessa forma eu acho que o trabalho do enfermeiro é (E-1).

Observa-se que o trabalho gerencial do enfermeiro tem como objetivo principal a organização do processo de trabalho em saúde/enfermagem e do serviço de saúde, a fim de assegurar uma assistência em saúde/enfermagem satisfatória e integral aos usuários¹¹. Identifica-se também que o trabalho gerencial é um fator de integração da equipe de saúde, sendo que o enfermeiro pode ser considerado um mediador na resolução de possíveis conflitos.

Não se pode deixar de comentar que para os entrevistados o processo de trabalho do enfermeiro envolve a articulação da gerência com a assistência, e essa articulação é fundamental para que os problemas de saúde dos usuários sejam resolvidos da melhor maneira possível.

Apesar de a gerência e de a assistência constituírem o processo de trabalho do enfermeiro, alguns entrevistados consideraram que o trabalho gerencial é uma atividade estritamente burocrática, conforme expresso abaixo:

É coordenar uma unidade desde a parte burocrática, até a parte assistencial, controle dos recursos materiais, medicamentos, recursos humanos (E-2).

[...] ele vai trabalhar com a parte dos impressos, a organização dos serviços, escala, o andamento da funcionalidade dos serviços prestados em uma determinada unidade (E-6).

[...] é saber coordenar as coisas que têm na instituição desde os insumos até as papeladas burocráticas (E-9).

Essas falas sinalizam que parte dos participantes concebeu o trabalho gerencial de maneira restrita e desconectada do trabalho assistencial. No estudo de Santos e outros⁴, os participantes também conceberam que assistência e gerência são atividades incompatíveis e dissociadas no processo de trabalho do enfermeiro, e o trabalho gerencial foi considerado uma ação de cunho burocrático voltada para o controle dos serviços de saúde e dos trabalhadores.

Outro aspecto extraído da fala dos participantes refere-se ao trabalho gerencial como aspecto identitário do enfermeiro:

É importante porque dá uma identidade pra o enfermeiro, até porque a enfermagem não é só assistência, pois[...] o enfermeiro também pode ser gestor (E-2).

É de extrema importância, mesmo porque a atividade gerencial é exclusiva do enfermeiro e da enfermeira, então [...] é de extrema importância dentro do serviço de saúde (E-6).

À luz dessas considerações, é preciso reconhecer a importância do trabalho gerencial do enfermeiro, dado que ele articula e integra as ações prestadas pelos demais trabalhadores da saúde, garante a continuidade da atenção à saúde e o atendimento das demandas de saúde dos usuários^{11,12}.

Neste sentido, é imprescindível que o enfermeiro execute as atividades gerenciais, que no campo da enfermagem são executadas exclusivamente por esse trabalhador, visto que ele atua como um gerente intermediário, no espaço entre a organização de saúde, os usuários e os demais trabalhadores da saúde, organizando o trabalho em saúde e coordenando o trabalho em enfermagem¹².

O desenvolvimento de competências gerenciais em enfermagem é essencial para o trabalho do enfermeiro, tais como: liderança, comunicação, administração, formulação e participação de processos decisórios, tomada de decisão e gerenciamento. Deste modo, salienta-se a importância do estabelecimento de competências gerenciais nos currículos de enfermagem e de buscar proporcionar criticidade no processo de ensino¹³.

De acordo com Soares et al.¹⁴, a execução do trabalho gerencial exige do enfermeiro habilidades diversificadas, especialmente num contexto de diversas mudanças das práticas de saúde e de avanços tecnológicos que têm sido constantemente incorporados ao trabalho em saúde.

Dentre os aspectos facilitadores da execução do trabalho gerencial do enfermeiro, a capacitação foi apontada pelos participantes como um fator que aprimora a leitura da realidade e auxilia no enfrentamento de problemas no cotidiano do trabalho:

As facilidades, elas vêm quando o profissional é bem preparado. Se ele está bem preparado, não vai encontrar tanta dificuldade, e quando encontrar, saberá resolvê-las (E-2).

Desde que esteja se atualizando constantemente, acredito que o enfermeiro não tenha dificuldade [...] (E-3).

No estudo realizado por Oliveira et al.¹⁵, evidenciou-se que para o gerenciamento dos serviços de enfermagem em instituições de saúde é fundamental que os enfermeiros possuam competências e habilidades para implementar estratégias a serem aplicadas no processo de trabalho em enfermagem.

Para tanto, a realização de capacitações destinadas às enfermeiras poderá se constituir em uma estratégia que pode contribuir com o fortalecimento do gerenciamento do cuidado¹⁶.

Cabe ressaltar que uma das atividades do trabalho gerencial é a tomada de decisões em um contexto complexo e envolto de incertezas, como é o caso do trabalho em saúde/enfermagem. Para que isso ocorra, o enfermeiro deve se manter atualizado para analisar os problemas de forma sistematizada e enfrentar as contingências que emergirem do ambiente de trabalho¹⁷. É necessário também que o enfermeiro facilite a criação de vínculos entre os diferentes trabalhadores da saúde para melhor desenvolver o seu trabalho:

[...] se você criar um vínculo com a equipe e for uma coisa mútua e com respeito, aí o profissional consegue desenvolver (E-8).

Deste modo, a liderança do enfermeiro fortalece a execução do trabalho gerencial, principalmente porque facilita a supervisão da equipe, a criação de vínculos e a articulação das dimensões do trabalho do enfermeiro¹⁸. Isso faz da gerência uma atividade complexa, permeada também por dificuldades:

Eu acho que tem só dificuldades (E-3).

As facilidades são poucas, aliás eu acho que não têm não (E-5).

Eu acho que não têm facilidades não (E-7).

Eu consigo ver mais as dificuldades (E-9).

Eu acho que só têm dificuldades, no momento eu não consigo enxergar uma facilidade [...], consigo ver mais as dificuldades (E-10).

Na percepção dos participantes, essas dificuldades estão relacionadas à frágil associação do trabalho gerencial com o trabalho assistencial:

Eu acho que há uma dificuldade pra conciliar o assistencial com o burocrático, tem enfermeiro que se perde muito na parte burocrática e não presta a assistência, e muitos ficam só na assistência e se perdem na burocrática (E-2).

É um trabalho muito cansativo, muito estressante, muita burocracia, muita ficha pra preencher, é muita coisa pra se fazer e além do mais você como enfermeiro ainda tem a parte assistencial, você tem que dar a assistência, então eu acho que é muito difícil e complicado (E-3).

Como se observa, a desarticulação dos trabalhos gerencial e assistencial desencadeia o afastamento do enfermeiro de uma das dimensões do seu trabalho, conforme foi identificado também por Lima e outros¹⁹.

Essa evidência relaciona-se à concepção ideológica sobre o trabalho do enfermeiro vigente no campo da enfermagem, a qual separa o trabalho gerencial do trabalho assistencial. Essa dissociação gera conflitos e pode aumentar a insatisfação com o trabalho, já que as enfermeiras e os enfermeiros não se identificam com o seu trabalho e com a sua profissão, não compreendem que a natureza do seu processo de trabalho é assistencial-gerencial, sendo que ambas as dimensões são complementares e interdependentes¹².

Convém afirmar que a natureza assistencial-gerencial do trabalho da enfermeira não se separa no seu processo de trabalho, sendo falsa a concepção de que a enfermeira assiste ou gerencia, de maneira dicotômica. Em determinado tempo e lugar, uma dimensão do processo de trabalho da enfermeira pode se sobrepor a outra, exigindo que a enfermeira execute ações assistenciais ou gerenciais numa quantidade e intensidade variada, mas direcionadas a um mesmo objetivo, que é produzir ações e serviços¹².

Vale salientar que, como afirmam Melo, Santos e Leal¹², o trabalho gerencial é função privativa do enfermeiro, porém ele é um processo coletivo e seu sucesso está relacionado à colaboração desse profissional com a equipe de enfermagem, de saúde e com os demais trabalhadores cujas ações influenciam na assistência do usuário.

Apesar de a interação entre os membros da equipe ser necessária para o desenvolvimento da prática do

enfermeiro, esta também pode dificultar a execução do trabalho gerencial:

[...] a questão de se trabalhar com outras pessoas porque a gente trabalha com uma equipe e nem sempre a equipe vai querer daquela forma, e aí vai ter todos esses conflitos que vai ter que resolver [...] (E-4).

[...] tem uma resistência dos profissionais, [...] quando chega nessa parte de ter uma autoridade os profissionais eles meio que se fecham um pouco (E-8).

Saber lidar com situações de conflitos é fundamental para a enfermeira e uma de suas atribuições ao exercer o papel de líder. Gerenciar pessoas é apontado como uma das atividades mais difíceis e importante para o êxito da organização, a partir do manejo dos conflitos e das situações envolvidas²⁰.

Nessas situações, é primordial respeitar as diferenças socioeconômicas e/ou culturais, buscando desenvolver um bom diálogo, criar vínculo com a equipe e a conquistar a confiança de seus colaboradores. Ao desempenhar a liderança a enfermeira deverá possuir conhecimento, habilidades e atitudes, que busquem promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e prazeroso²⁰.

Por fim, a sobrecarga de trabalho foi apontada pelos participantes como um fator que também dificulta o desenvolvimento do trabalho gerencial.

[...] acredito que a maior dificuldade acaba sendo [...] a grande quantidade de trabalho que a gente tem, então é bem complicado (E-4).

[...] tem a sobrecarga de trabalho, que além de ter que ser assistencial, tem o gerencial também [...] (E-8).

Além da sobrecarga de trabalho, a escassez de recursos materiais e financeiros também foi destacada pelos entrevistados como uma dificuldade para a gerência do enfermeiro:

Eu acho que a dificuldade está mais financeira e daqueles superiores que estão ali pra ajudar (E-1).

[...] falta de algo na unidade, mas nem sempre depende de você pra poder conseguir, porque precisa de questões de governo, do dono da instituição, [...] então isso dificulta muito (E-9).

O impedimento maior é a gestão, porque [...] no que se trata dos recursos materiais, [...] porque geralmente a gestão não dá esse aparato pra que o enfermeiro possa desenvolver (o gerenciamento) (E-10).

A escassez de recursos materiais é motivo de preocupação para o enfermeiro, dado que afeta a execução do processo de trabalho e compromete a qualidade do cuidado prestado aos usuários²¹.

Esse fato se agrava pelo contexto de precarização do trabalho em que o enfermeiro é submetido, cujas principais características são a diminuição da renda, vínculos trabalhistas frágeis e instáveis, flexibilização dos direitos trabalhistas, prolongamento da jornada de trabalho, insegurança em relação à proteção social, aumento das condições insalubres e perigosas de trabalho, entre outras formas²². Tudo isso contribui para que o enfermeiro tenha cada vez menos autonomia e se aliene do seu trabalho.

CONCLUSÃO |

A partir das falas dos entrevistados, percebemos que o significado do trabalho gerencial do enfermeiro na percepção de estudantes de enfermagem está relacionado à organização do processo de trabalho em saúde/enfermagem e do serviço de saúde, a fim de assegurar o cuidado integral aos usuários. Ademais, notamos também que os estudantes conceberam que o enfermeiro é responsável, na maior parte das vezes, pela forma como o trabalho em saúde/enfermagem é conduzido.

Outra evidência identificada foi a visão do trabalho gerencial como algo “burocrático” e que afasta o enfermeiro da assistência aos usuários. Isso aponta a necessidade de se articular os trabalhos gerencial e assistencial, dado que ambos são interdependentes e necessários para o alcance da finalidade do processo de trabalho do enfermeiro, o cuidado integral às pessoas.

Em relação às facilidades do processo de trabalho do enfermeiro, identificou-se que os participantes consideraram a capacitação profissional como o instrumento fundamental para o enfrentamento dos problemas e a tomada de decisões no cotidiano do trabalho. Dentre as dificuldades apontadas pelos estudantes, verificou-se que as principais foram a associação do

trabalho assistencial e gerencial e as precárias condições de trabalho a que os enfermeiros são submetidos.

Com base nisso, defendemos que a articulação entre o trabalho gerencial e o assistencial deve ser enfatizada e construída no cotidiano do labor, dado que ambos constituem a labuta do enfermeiro e valorizam essa profissão.

REFERÊNCIAS

1. Leal JAL, Melo CMM. Processo de trabalho da enfermeira em diferentes países: uma revisão integrativa. *Rev Bras Enferm.* 2018; 71(2):413-23.
2. Conselho Federal de Enfermagem. Resolução nº. 509, de 15 de março de 2016. Atualiza a norma técnica para Anotação de Responsabilidade Técnica pelo Serviço de Enfermagem e define as atribuições do enfermeiro Responsável Técnico [Internet]. *Diário Oficial da União* 15 mar 2016 [acesso em 02 set 16]. Disponível em: URL: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05092016-2_39205.html.
3. Madureira GC, Santos MF, Santos DSS, Batalha EMSS. Reflexão sobre a enfermagem e o gerenciamento das unidades básicas de saúde. *Rev Baiana de Saúde Pública.* 2016; 40(4):848-61.
4. Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Silva RM, Leite JL, Erdmann AL. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. *Esc Anna Nery.* 2013; 17(1):97-103.
5. Senna MH, Drago LC, Kirchner AR, Santos JLG, Erdmann AL, Andrade SR. Significados da gerência do cuidado construídos ao longo da formação profissional do enfermeiro. *Rev Rene.* 2014; 15(2):196-205.
6. Brasil. Lei nº. 7498, de 25 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências [Internet]. *Diário Oficial da União* 26 jun 1986 [acesso em 28 jul 2018]. Disponível em: URL: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7498.htm.
7. Ministério da Educação (Brasil). Resolução nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da União* 09 nov 2001 [acesso em 28 jul 2018]. Disponível em: URL: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>.
8. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec; 2010.
9. Minayo MCS. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes; 2010.
10. Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Bras Enferm.* 2016; 69(4):676-83.
11. Dellaroza MSG, Tada CN, Haddad MCL, Vannuchi MTO, Mazieiro VG. O ensino de gerência em enfermagem na graduação: uma revisão integrativa. *Semina: Ciênc Biol Saúde.* 2015; 36(1):149-58.
12. Melo CMM, Santos TA, Leal JAL. Processo de trabalho assistencial-gerencial da enfermeira. In: Vale EG, Peruzzo AS, Felli VEA, organizadoras. Programa de Atualização em Enfermagem (PROENF): ciclo 4. Porto Alegre: Artmed; 2015. p. 45-75.
13. Rosin J, Tres DP, Santos RP, Peres RR, Oliveira JLC. Desenvolvimento de competências gerenciais na enfermagem: experiência entre residentes. *Rev Eletr Gestão Saúde.* 2016; 7(1):231-46.
14. Soares MI, Camelo SHH, Resck ZMR, Terra FS. Saberes gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Bras Enferm.* 2016; 69(4):676-83.
15. Oliveira FEL, Fernandes SCA, Oliveira LL, Queiroz JC, Azevedo VRC. A gerência do enfermeiro na estratégia saúde da família. *Rev RENE.* 2012; 13(4): 834-44.
16. Fermino V, Amestoy SC, Santos BP, Casarin ST. Estratégia Saúde da Família: gerenciamento do cuidado de enfermagem. *Rev Eletr Enf.* 2017; 19:1-10.
17. Eduardo EA, Peres AM, Almeida ML, Roglio KD, Bernardino E. Análise de modelo de tomada de decisão de enfermeiros gerentes: uma reflexão coletiva. *Rev Bras Enferm.* 2015; 68(4):668-75.
18. Lanzoni GMM, Meirelles BHS. Liderança do enfermeiro: elemento interveniente na rede de relações

do agente comunitário de saúde. Rev Bras Enferm. 2013; 66(4):557-63.

19. Lima RS, Dázio EMR, Rosado SR, Lourenço EB. Dificuldades e facilidades no gerenciamento de enfermagem no hospital na perspectiva do enfermeiro. Rev Enferm UFPE. 2014; 8(12):4253-60.

20. Sousa ACD, Silva FS, Espindola JS, Moreira NL, Dragnov PB. Atuação do Enfermeiro nas estratégias para resolução de conflitos. Rev Adm Saúde. 2018; 18(73):1-12

21. Gil RB, Chaves LDP, Laus AM. Gerenciamento de recursos materiais com enfoque na queixa técnica. Rev Eletr Enferm. 2015; 17(1):100-7.

22. Melo CMM, Carvalho CA, Silva LA, Leal JAL, Santos TA, Santos HS. Força de trabalho da enfermeira em serviços estaduais com gestão direta: revelando a precarização. Esc Anna Nery. 2016; 20(3):e20160067.

Correspondência para/ Reprint request to:

Mariana de Oliveira Araujo

BR 116, KM 03, Campus universitário,
Universidade Estadual de Feira de Santana,
Feira de Santana/BA, Brasil

CEP: 44031-460

E-mail: mariana-enf@hotmail.com

Recebido em: 27/09/2018

Aceito em: 06/06/2020