

IX CONGRESSO VIRTUAL DE GESTÃO, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO DA SAÚDE

MODALIDADE: ARTIGO

PERCEPÇÃO DE COORDENADORES SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO EM UNIDADES DE SAÚDE DA FAMÍLIA DE UM MUNICÍPIO DO VALE DO RIO DOS SINOS

Amanda Pontin Sant'Ana¹

Maristela Cassia de Oliveira Peixoto²

RESUMO: Objetivo: Desvelar a percepção dos coordenadores acerca do processo de gestão das Unidades de Saúde da Família (USF) de um município do Vale do Rio dos Sinos, bem como identificar potencialidades e desafios na atuação como coordenadores das USF na práxis. Metodologia: Trata-se de um estudo descritivo com abordagem qualitativa, realizada no segundo semestre de 2017. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, e interpretados segundo análise temática. Os sujeitos do estudo foram coordenadores das USFs, num total de sete participantes. Resultados: Emergiram duas categorias: Percepção dos coordenadores frente ao processo de gestão; Desafios e potencialidades do processo de gestão. Apresentando também três subcategorias, tais quais: O papel de coordenador; Competências para a coordenação em saúde da família; Entraves e nós críticos encontrados no processo de gestão. Considerações Finais: A análise sobre o tema nos permitiu refletir sobre as principais competências que os coordenadores acreditam que sejam necessárias para execução de seu cargo. Além do mais, observou-se dificuldades e nós críticos existentes neste processo de gestão que corrobora para discussão da formação e qualificação deste profissional no município estudado.

Descritores: Atenção Primária à Saúde; Estratégia de Saúde da Família; Gestão em saúde; Administração de Serviços de Saúde.

¹ Enfermeira, especialista em MBA Gestão em Saúde e Residente no Programa de Residência Multiprofissional em Saúde Unisinos.

² Enfermeira, Mestre e Doutoranda em Diversidade Cultural e Inclusão Social. Docente do Curso de Enfermagem da Universidade Feevale.

INTRODUÇÃO

A Atenção Primária à Saúde (APS) representa o primeiro contato da população com o serviço de saúde do município, assegurando a referência e contra referência para os demais níveis do sistema, centrado no cuidado à família e a comunidade (STARFIELD, 2002).

Em 2006, o Programa de Saúde da Família, deixou de ser um programa para se consolidar como uma estratégia de reorientação do SUS através da aprovação da Política Nacional de Atenção Básica (PNAB) (BRASIL, 2012).

A PNAB estabelece a composição da equipe da Estratégia de Saúde da Família (ESF) bem como as funções dos profissionais que compõem a equipe multiprofissional. Embora a PNAB não defina qual profissional deverá assumir a coordenação das equipes de saúde da família, observa-se crescente apropriação do profissional enfermeiro para o cargo de gerência e coordenação das USF (MELO; MACHADO, 2013).

A equipe que contempla a Saúde da Família (SF) apresenta diversas demandas frente ao trabalho assistencial e gerencial, que geram necessidades de organização. Desta forma, os profissionais inseridos no processo de organização dos serviços de Atenção Básica (AB) devem nortear suas ações pelos princípios ideológicos da ESF, buscando garantir uma assistência baseada nos princípios do SUS (REZENDE, 2012).

Coordenar uma USF, em consonância com as propostas estabelecidas pela ESF e do SUS, não é considerada tarefa simples, demandando de atividades e competências próprias a serem desenvolvidas neste cenário, tais como: construção e consolidação de espaços de troca entre os profissionais e vínculo entre profissional-usuário e usuário-serviço. O cenário de gestão dos serviços de saúde apresenta grande relevância na consolidação do SUS e nas políticas públicas de saúde, garantindo assim à qualidade do atendimento à população (ROCHA; MUNARI, 2014). Diante disso, torna-se imprescindível compreender e refletir sobre o processo de trabalho dos coordenadores, enquanto dispositivos de mudança no local de trabalho e aperfeiçoamento de saúde da população.

Face ao exposto, este estudo teve a seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos coordenadores sobre o processo de gestão das USF de um município do Vale do Rio dos Sinos-RS? Definindo-se como objetivos deste estudo: desvelar a percepção dos coordenadores acerca do processo de gestão das USF de um município do Vale do Rio dos Sinos-RS e identificar potencialidades e desafios na atuação como coordenadores das USF na práxis.

MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, com abordagem qualitativa, realizada em 07 Unidades Saúde da Família (USF), localizadas em um município da região do Vale do Rio dos Sinos/RS. Em média cada USF possuía duas a três equipes de ESF. As coletas das informações ocorreram no segundo semestre de 2017.

O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Feevale, parecer 2.231.792 de 21 de agosto de 2017 pautado nos princípios éticos da pesquisa

que envolve seres humanos, definidos e regulamentados na Resolução nº 466/12, do Conselho Nacional de Saúde.

Para participar da pesquisa, os sujeitos deveriam apresentar as seguintes características: coordenador de uma USF com no mínimo um ano de atuação no cargo, (e) aceitar participar do estudo assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Com base nessas características foi constituída a população da pesquisa, num total de 09 coordenadores, mas por saturação de dados, a amostra ficou estabelecida em 07 participantes. A seleção dos depoentes foi realizada na modalidade Snowball (Bola de Neve), ou seja, as participantes iniciais do estudo indicavam novas participantes e assim sucessivamente, até que foi alcançado o ponto de saturação dos conteúdos obtidos. As informações foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada, tendo como questões norteadoras: 1) O processo de gestão é complexo, abrange diversas etapas e necessita de vários componentes, você acredita que está preparado(a) para desempenhar o cargo de coordenador? Comente sobre isso; 2) Um coordenador necessita desempenhar diversas atividades e para tanto deve ter várias competências. Quais as principais competências que você acredita que um coordenador deva possuir? 3) Quais as principais potencialidades e desafios encontrados no cargo como coordenador de uma USF? A coleta ocorreu no local de trabalho dos entrevistados, sendo elas gravadas em áudio, com duração média de 30 minutos. Os participantes receberam um codinome de flor a fim de preservar o sigilo absoluto. As entrevistas foram gravadas e transcritas pela pesquisadora na íntegra, após transcrição foi validada pelos participantes da pesquisa. O TCLE foi apresentado em duas vias, ficando uma para a pesquisadora e outra para a entrevistada.

A análise dos dados se organizou em três fases, pré-análise, exploração dos dados coletados, tratamento dos resultados e interpretação (MINAYO, 2010). Desse processo, emergiram duas categorias e três subcategorias que apresentaram percepções dos profissionais coordenadores frente ao processo de gestão nas USF.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando os objetivos propostos, após análise das entrevistas elaborou-se a seguinte divisão das categorias:

Categorias	Subcategorias
Percepção dos coordenadores frente ao processo de gestão	O papel de coordenador
	Competências para a coordenação em saúde da família
Desafios e potencialidades do processo de gestão	Entraves e nós críticos encontrados no processo de gestão

Fonte: elaborado pela autora

Percepção dos coordenadores frente ao processo de gestão

Para exercer a tarefa de coordenação é imprescindível conhecimentos sobre o processo de gestão do local de trabalho, delimitando objetivos, estabelecendo metas e prioridades, desenvolvendo plano de ação e capacidade de resolução de problemas. Nesta perspectiva Fialho (2014) enfatiza que o coordenador precisa articular diferentes saberes, sendo parte de um processo educativo e de aprendizagem contínua.

No conceito de gestão do SUS, pode-se entender como gestores todos os sujeitos envolvidos direta e indiretamente com o processo de gestão. No sentido mais restrito, gestão é uma responsabilidade administrativa cuja base incorpora-se ao saber da administração que se faz presente no cotidiano de uma USF, sendo esta uma ferramenta que permeia o processo de gestão e organização do trabalho permitindo nortear as ações realizadas pelo coordenador. Observa-se que alguns coordenadores apresentam carência em relação à formação em gestão, visto que não é necessária formação específica para exercer o cargo (GUIZARDI; CAVALCANTI, 2010.). E neste sentido destaca-se a seguinte fala:

Percebo que os coordenadores assumem a coordenação por uma necessidade do serviço e não se sentem preparados para isso [...]. (Margarida)

Entre as questões que afetam a função gerencial dos coordenadores está a falta de clareza sobre o perfil necessário para o cargo, o que contribui para o aumento de equívocos em suas ações (ROCHA, 2014).

Um conceito apresenta a gestão participativa como uma busca de propor à sociedade uma forma de gerenciamento de recursos e serviços mais clara e consentida aos participantes daquela instituição e da população, em que tanto os membros da equipe quanto da comunidade participam do processo gerencial (TEIXEIRA, 2016). Sendo possível visualizar na fala de Lírio este modelo de gestão.

[...] com apoio dos colegas, da rede e com apoio da própria gestão a gente vai desempenhando a função conforme o perfil da instituição que a gente trabalha. [...]. (Lírio)

O relato da participante acima, vem ao encontro dos autores Guizardi e Cavalcanti (2010), que enfatizam a participação das equipes na tomada de decisões construindo consensos e parcerias com população e coordenadores, otimizando a qualidade e os resultados das ações.

No decorrer das entrevistas observou-se falas relacionadas à complexidade que o processo de coordenar envolve, onde os coordenadores assumem papel importante na articulação entre os vários profissionais de equipe, além de organizar a dinâmica da USF e ampliar o seu conhecimento assistencial com a função gerencial.

[...] é muito complexo, tão complexo quanto às práticas científicas que a gente acha que muita coisa e ela é empírica. Hoje se a gente não trabalhar com uma gestão, uma administração científica a gente tem dificuldade de exercer a nossa função [...]. (MARGARIDA)

Segundo Lorenzetti, et al., 2014 a coordenação pode ser verificada como um instrumento importante para efetivação da organização da USF, onde a partir da concepção teórica do autor entendemos a coordenação como um instrumento do processo de trabalho, que por sua vez se faz complexo e fundamental para efetivação das ações e serviços realizados.

O papel de coordenador

O papel de coordenar está envolvido diretamente na dinâmica e no funcionamento de uma USF, onde o coordenador amplia sua atuação para além do seu núcleo de prática assistencial, agregando atribuições fundamentais no desenvolvimento dos processos de trabalho (FISCHER, 2014). Ao exercer o papel de coordenador são somadas outras funções, dando-lhes um escopo maior de ação, responsabilidade e participação na organização das equipes (MELO; MACHADO, 2013).

[...] a gente tem uma noção durante a graduação que a gente vai desempenhar em algum momento um papel de coordenar, mas acho que a gente não tem uma preparação ideal para isso né, a gente vai aprendendo a fazer esse papel durante o trabalho, durante o dia-a-dia com apoio da equipe [...]. (LÍRIO)

Santos (2013) em um dos seus trabalhos sobre gerenciamento dos serviços de saúde menciona algumas dificuldades do processo de coordenação, que se refere à preparação do profissional quanto à liderança e organização. Segundo o autor tais dificuldades devem-se às deficiências de prática administrativa nos currículos de ensino superior. Porém, expressam a ideia de que é justamente nesta área que esperam eficiência dos profissionais.

[...] esse papel de coordenador e que como no meu caso a gente assume um concurso para o papel de enfermeiro e não de coordenador e depois a gente é convidado a desempenhar essa coordenação junto com as unidades [...]. (LÍRIO)
[...] tudo sobre a figura do coordenador e que na verdade a equipe tem como referência na unidade [...]. (JASMIM)

Neste sentido observa-se que alguns profissionais sentem dificuldades em relação à liderança e administração e julgam insuficiente o tempo destinado a estágios em administração pelas instituições formadoras (BRASIL, 2011). Conforme o relato abaixo, o conhecimento relacionado à gestão vem da formação individual de cada núcleo de saber, não havendo um trabalho sólido na qualificação deste profissional.

[...] não se oferece isso, essa ferramenta, esse apoio de qualificação para os profissionais, então tem que ter a função técnica porque é do profissional, é da nossa competência a função técnica, a função administrativa precisamos desenvolver [...]. (MARGARIDA)

No entanto, se faz presente um apoio consolidado por parte da gestão superior proporcionando treinamentos em serviços para adaptação do funcionário à cultura organizacional, baseados na transmissão de conhecimentos e adequação do profissional aos manuais, protocolos, normas e rotinas da instituição empregadora.

Competências para a coordenação em saúde da família

Segundo Fialho (2014) o coordenador deve apresentar uma gama de competências e habilidades das áreas de saúde e da administração, bem como apresentar visão geral no contexto em que elas estão inseridas e compromisso social com a população.

No cenário de estudo, consideramos competência a capacidade de mobilizar e articular conhecimentos, habilidades e atitudes para resolução de problemas e enfrentamento de situações concretas de trabalho frente a coordenação.

[...] competência ou habilidade para ser coordenador é a questão de saber lidar, gestão de pessoas assim, é conseguir trabalhar com os funcionários com motivação, no sentido da questão de organização [...]. (ROSA)

Partindo desse pressuposto, Balsanelli et al. (2010) apresenta em seu estudo algumas das principais características que um coordenador deve possuir, tais como: ser justo, ético e atencioso com os demais colegas, ser afetivo, prospectivo, aberto para sugestões e diálogos e estar preparado para mudanças.

No relato da participante Margarida, observou-se a liderança como uma das principais habilidades/competências relacionadas ao cargo.

[...] o perfil da liderança é uma habilidade, tem pessoas que isso é nato né, tem pessoas que consegue fazer isso muito bem, desempenham essa função que não é o mandar só, dar atribuições, mas conseguir manter um bom ambiente de trabalho para a equipe [...]. (MARGARIDA)

Fernandes (2013) ressalta que a liderança contribui para a motivação e satisfação da equipe envolvida, sendo considerada como a capacidade de influenciar os demais membros envolvidos. Contudo, vale destacar a necessidade de implementar um planejamento conjunto entre os sujeitos envolvidos, tanto na formação de novos profissionais quanto na qualificação dos atuantes. Agregar formação e trabalho constitui um grande desafio e uma exigência para o exercício do processo de trabalho gerencial, no qual assume papel de articulador, facilitador na gerência de serviços e na assistência à população (RESCK, GOMES, 2008).

Desafios e potencialidades do processo de gestão

Coordenar no SUS abrange desde o planejamento, prestação, organização, controle e avaliação dos serviços e ações de saúde à população em sua totalidade, até a aplicação destes propósitos com compromisso, ética e respeito frente aos desafios propostos pelo sistema de

saúde (BRASIL, 2012). As falas a seguir ilustram desafios no contexto pesquisado, tais como:

[...] tem que gostar do que faz porque é bem sobrecarregado o nosso trabalho, porque além de ter todo o atendimento aos usuários a gente tem todas as questões problemáticas de uma unidade e que tu tem que gerenciar [...]. (ORQUÍDEA)
[...] fica bem difícil fazer a função assistencial e de coordenação junto [...].(LÍRIO)

Para Cunha (2011) a coordenação não é uma função indissociável da prática profissional já não é apenas uma questão que advém de uma sólida formação acadêmica que, em tempos passados, era suficiente para habilitar o profissional a buscar uma boa inserção no mercado de trabalho.

Coordenadores possuem duplo papel, pois de um lado são os responsáveis pela referência da demanda assistencial e de outro representam os diversos níveis de gestão frente à equipe na execução de funções administrativas, atuando nos fluxos de trabalho e exercendo certa centralidade na tomada de decisão na USF, como aponta a seguinte fala:

[...] acho que essa questão de fazer assistência integrada à coordenação também dificulta o nosso trabalho porque a gente trabalha com serviço de saúde onde a demanda ela é espontânea [...]. (ROSA).

Este profissional está ligado diretamente ao nível de gestão e às demandas advindas do serviço que coordena. Muitos dos participantes da presente pesquisa, relataram o acúmulo da função assistencial e gerencial como a maior dificuldade/desafio frente ao cargo. Tal desafio impacta na qualidade do serviço prestado pelo coordenador que se divide entre os atendimentos aos usuários, planejamento da assistência, avaliação de indicadores, além de capacitar equipe da USF, estabelecer comunicação com a rede municipal, participar de reuniões, onde também existem relatórios, escalas, problemas relacionados a infraestrutura e materiais (SAMOTO, 2013).

É notório que o objetivo específico desta pesquisa foi conquistado, mas mediante a temática surge uma preocupação com o profissional coordenador e que conforme as falas a seguir propõem-se uma reflexão.

[...] sinto às vezes uma sobrecarga, cansaço, por estar assumindo assistência e mais a coordenação [...]. (TULIPA)
[...] a prioridade sempre é o paciente, então essas funções elas se cruzam e isso é uma sobrecarga, isso pesa [...]. (MARGARIDA)
[...] tu tens que gostar, porque pode desenvolver nos coordenadores estresse com certeza que é muita responsabilidade porque sobrecarrega ainda mais em unidades grandes [...]. (ORQUÍDEA)

Rocha e Munari (2013) propõem uma reflexão sobre a saúde do trabalhador com foco nos profissionais coordenadores, onde o papel de liderança evidencia uma sobrecarga emocional e que conseqüentemente pode afetar a qualidade do serviço prestado, não havendo propostas para promoção da saúde duas vezes dos trabalhadores líderes de equipe.

Alguns dos entrevistados relatam potencialidades encontradas neste cenário, destacando-se a seguinte fala:

*[...] de potencialidades acho que deveria ser investido em mais em quem coordena, no sentido de capacitar, de investir em premiações de repente, estabelecer metas para as equipes no ano e após algum tipo de premiação ou algum abono, algo nesse sentido até mesmo para incentivar[...].
(LÍRIO)*

Tais potencialidades apresentam-se como dispositivos de mudança na práxis do coordenador e das equipes. Merhy (2003) destaca a importância de viabilizar, propiciar e experimentar determinados arranjos institucionais que sejam facilitadores de novos processos de gestão e comunicação. Pode-se enfatizar que os coordenadores vislumbram possibilidades de mudanças em seus locais de atuação para efetividade de uma assistência e gerência qualificada.

Entraves e nós críticos encontrados no processo de gestão

Esta subcategoria amplia a reflexão sobre o processo de trabalho no município estudado, pois apresenta desafios enfrentados pelos coordenadores das USF, bem como as dificuldades e nós críticos existentes neste cenário de demandas gerenciais. As organizações de saúde devem estabelecer sistema de gestão da qualidade e melhoria contínua e para isso precisa identificar os processos necessários para este sistema e sua aplicação, mas também os serviços contam com entraves e nós críticos existentes e que são relatados nas seguintes entrevistas:

*[...] poder pensar na questão da gestão como uma prioridade e proporcionar a essas pessoas coordenadoras que de fato elas estejam qualificadas para essa função [...].
(MARGARIDA)*

Nesse sentido, um estudo desenvolvido por Kobayashi e Leite (2010) sobre competências profissionais do enfermeiro em serviço, menciona a criação de programas de desenvolvimento de competências em serviço, sendo necessário avançar no enfoque da competência não só como um atributo individual de aquisição e construção de conhecimentos dos sujeitos, mas sim contextualizada com base nas demandas das situações concretas do trabalho.

Sabe-se que a gestão dos serviços de saúde apresenta grande relevância na consolidação do SUS e nas políticas públicas de saúde, garantindo assim a qualidade do atendimento à população. Sendo possível compreender e refletir sobre o trabalho dos coordenadores, enquanto dispositivos de mudança no local de trabalho e aprimoramento de saúde local (BRASIL, 2011).

[...] acho que o principal é esse melhoramento contínuo, lidar com as questões de equipe, problemas com pessoas, de recursos humanos é mais complicado [...]. (AMOR-PERFEITO)

Um estudo realizado por Santos no estado de Pernambuco (2013) evidenciou as dificuldades dos coordenadores/gestores quanto à liderança, organização e coordenação. Segundo os autores, tais dificuldades devem-se à deficiência de prática administrativa dos profissionais em sua formação, não abrangendo conhecimento de recursos humanos, planejamento estratégico e gestão financeira. Porém, expressam a ideia de que é justamente nessa área que esperam eficiência desses profissionais.

[...] onde a gente vê que ninguém quer assumir esse papel é porque então tem algum problema. Poderia ser pensado de fazer coordenações por regiões seria uma ideia né para dividir essa questão das equipes maiores que tem o cargo de assistência e coordenação que tivesse uma coordenação de fora que fizesse somente o papel e coordenação para as equipes maiores. (LÍRIO)

Este cenário de pesquisa, como qualquer outro na atual conjuntura dos serviços de saúde requer mudanças na gestão, onde segundo Santos (2013) para vencer desafios o perfil dos coordenadores e das organizações precisam se modernizar e nesse sentido, mapear competências para desenvolvimento de perfis de liderança apresenta grande importância. Proporcionando assim, melhores condições de trabalho segundo perfil dos profissionais, valorização por competências e que o objetivo final deste processo seja a resolutividade nos serviços prestados pelas USF.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que o processo de gestão de USF se faz tão complexo e importante para efetividade e qualidade das ações desenvolvidas na atenção primária à saúde.

Através da pesquisa foi possível refletir sobre as principais competências que os coordenadores acreditam que sejam necessárias para nortear o seu trabalho. Onde neste cenário são encontrados desafios no processo de trabalho do coordenador, principalmente relacionados ao aperfeiçoamento da função e sua sobrecarga de atividades assistenciais e gerenciais. Ainda muitos profissionais não se sentem preparados para atuar neste cargo, até mesmo por não apresentar perfil de liderança em relação às ações desempenhadas.

Onde acredita-se que não basta apontarmos fragilidades deste processo, deve-se discutir a formação e a qualificação, bem como as estratégias de construção de competências dos coordenadores, no sentido de prepará-los para o enfrentamento dos desafios do paradigma assistencial e de gestão. Desta forma espera-se que a pesquisa possa servir de apoio aos gestores municipais para desenvolvimento e aperfeiçoamento destes profissionais, além de uma reflexão sobre a importância deste frente à equipe e a população. Incentivando assim, uma valorização

do coordenador e mapeamento de competências, podendo servir de apoio para o processo de gestão de USF.

REFERÊNCIAS

- 1 Starfield B. Atenção Primária: equilíbrio entre necessidade de saúde, serviços e tecnologia. Brasília, DF: UNESCO: Ministério da Saúde, 2002.
- 2 Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção à Saúde. Departamento de Atenção Básica. Política Nacional de Atenção Básica. Brasília: MS; 2012.
- 3 Melo RC, Machado ME. Coordenação de unidades de saúde da família por enfermeiros: desafios e potencialidades. Rev. Gaúcha Enferm. [online]. 2013; vol.34, n.4, pp.61-67.
- 4 Rezende SA. O planejamento e gerenciamento no processo de trabalho na Estratégia de Saúde da Família. [monografia] Curso de especialização em atenção básica em saúde da família da Universidade Federal de Minas Gerais, 2012. 27 p.
- 5 Rocha BS, Munari BD. Desenvolvimento de liderança para enfermeiros da saúde da família com o uso da estratégia *coaching* em grupo. [Dissertação]. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2014. 162 p.
- 6 Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução Nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos [Internet]. 2013
- 7 Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª ed. São Paulo (SP): Hucitec-Abrasco; 2014.
- 8 Fialho VJ. Competências gerenciais do enfermeiro na Estratégia de Saúde da Família. [monografia]. Minas Gerais: Universidades Federal de Minas Gerais, 2014. 37 p.
- 9 Guizardi FL, Cavalcanti FO. A gestão em saúde: nexos entre o cotidiano institucional e a participação política no SUS. Interface (Botucatu) [online]. 2010, vol.14, n34, pp.633-646
- 10 Teixeira, LR. Legislativos municipais: tensões entre representação e participação. [tese]. São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2016. 237 p.
- 11 Lorenzetti J, Lanzoni GMM, Assuiti LFC, Pires DEP, et al. **Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados.** *Texto & Contexto.* 2014; 23(2): 417-425
- 12 Fischer SD, Horn FB, Schommer PC, Santos JGM. Competências para o Cargo de Coordenador de Unidade Básica de Saúde, 2014; 4(2):117-131.
- 13 Santos, JC. Gestão em saúde: como o enfermeiro lida com as dificuldades no exercício profissional [dissertação]. Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco, 2013. 225 p.

- 14 Brasil. Conselho Nacional de Secretários de Saúde. A Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde / Conselho Nacional de Secretários de Saúde. – Brasília: CONASS, 2011.
- 15 Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. Rev Esc Enferm USP 2006;40(1):117-22.
- 16 Fernandes MC, Silva LMS. Gerência do cuidado do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: revisão integrativa. Rev Rene [Internet], 2013;14(4):438-47.
- 17 Resck ZMR, Gomes ELR. A formação e a prática gerencial do enfermeiro: caminhos para a práxis transformadora. Rev. Latino-Am. Enfermagem, 2008;16(1):71-7.
- 18 Cunha ICKO. A questão das competências e a gestão em saúde. In: Balsanelli AP, nFeldman LB, Ruthes RM, Cunha ICKO. Competências gerenciais: desafios para o enfermeiro. 2ª ed. São Paulo: Martinari; 2011. p.23-26.
- 19 Samoto AK. Avaliação da qualidade dos serviços de Atenção Básica, segundo modelo de atenção, na Região de Saúde do Rio Pardo-SP [dissertação] São Paulo, Secretaria de Estado da Saúde de São Paulo. São Paulo: Secretaria de Estado da Saúde -Instituto de Saúde; 2013.
- 20 Rocha BS, Munari DB. Avaliação da competência interpessoal de enfermeiros coordenadores de equipe na Saúde da Família. Revista de Enfermagem e Atenção à Saúde [Internet]. 2013; 2(3): 1-14.
- 21 Merhy EE. Um dos Grandes Desafios para os Gestores do SUS: apostar em novos modos de fabricar os modelos de atenção in Merhy et al, “O Trabalho em Saúde: olhando e experienciando o SUS no cotidiano”; São Paulo, Hucitec, 2003.
- 22 Kobayashi RM, Leite MMJ. Desenvolvendo competências profissionais dos enfermeiros em serviço. Rev. bras. enferm. 2010;63(2):243-9.