

PROCESSO DE TRABALHO GERENCIAL EM ENFERMAGEM: O ENSINO DO ENFOQUE GERENCIAMENTO SEGUNDO A PERCEPÇÃO DE ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL ESCOLA

Larissa Ramon Bragantini: Acadêmica em Enfermagem da Universidade Federal de São Carlos

Sueli Fátima Sampaio: Doutor em Enfermagem. Professor Adjunto da Universidade Federal de São Carlos

RESUMO: Estudo com base nos pressupostos da pesquisa qualitativa, com o objetivo de buscar o significado para um grupo de enfermeiros, sobre como foi desenvolvido o enfoque do gerenciamento em enfermagem, no curso de graduação frequentado e a relação, que estabelecem com a sua prática profissional. Os enfermeiros participantes da pesquisa atuam em um hospital escola e foram abordados por meio de entrevistas semi-estruturadas, sendo que os dados obtidos foram analisados segundo o método de análise de conteúdo de Bardin. Os resultados apontam que no ensino o foco assistencial se apresenta de forma mais abrangente e desvinculado da proposta de gerenciamento do cuidado e que o processo educacional ainda se encontra pautado na metodologia tradicional, do que em metodologias ativas; que as competências gerenciais estão vinculadas ao campo atitudinal, envolvendo a subjetividade do enfermeiro e ao campo técnico-instrumental, envolvendo a objetividade para a prática profissional. Conclui-se que embora o processo de trabalho do enfermeiro implique aspectos assistenciais e gerenciais, ainda o ensino em cursos de graduação tem focado tais aspectos de forma desarticulada para o gerenciamento do cuidado, o que influencia a prática profissional no cotidiano do trabalho em serviços de saúde.

PALAVRA – CHAVE: Enfermagem, trabalho, gerenciamento, ensino.

ABSTRACT

This study is based on premisses of qualitative research with the purpose of seeking the meaning for a group of nurses, was developed on the focus of nursing management in the graduation course that was attended and the relationship they establish with their professional practice. The nurses participating in the research work in a teaching hospital and were addressed through semi-structured interviews, and the data were analyzed according to the method of content analysis of Bardin. The results indicate that in teaching, the focus of care presents a more comprehensive and disengaged from the proposed management of care and that the educational process is still guided by the traditional method, in which the active methodologies that management competencies are linked to attitudinal field, involving subjectivity of nurses and field technical-instrumental, involving objectivity for professional practice. It is concluded that although the process of nursing work involves aspects of care and management, still teaching in graduation courses has focused aspects of such a disjointed manner for the management of care, which influences the practice in the daily work services health.

KEY WORDS: Nursing, work, management, teaching.

INTRODUÇÃO

Para Marques e Peduzzi (2005), o objeto de trabalho da enfermagem é o cuidado, entendido como conjunto de ações de acompanhamento do usuário e grupos sociais na promoção de saúde, prevenção, intervenção em quadros de adoecimento e reabilitação, considerados os processos vitais específicos, agravos à saúde ou situações de doença. Este cuidado deve ser passível de planejamento e gerência por parte do enfermeiro, a quem cabe delegar tarefas à equipe de enfermagem. As autoras consideram também que a historicidade da profissão no país é acompanhada pela divisão técnica do trabalho entre universitários e os de nível médio, em que aquele que o faz de forma parcial não é capaz de produzir sem auxílio de vários trabalhadores especializados.

Toda a discussão do trabalho nesta área aborda a importância da relação profissional-paciente e profissional-equipe como fundamental para a qualidade da assistência, o que sabemos ser muito enfatizado pelos cursos de enfermagem, nos quais a questão do relacionamento interpessoal é abordada em praticamente todas as disciplinas (SILVA, 2000).

Castellanos et al. (1992), em estudo que atenta para a formação de enfermeiros nos vários países, dividida entre “generalistas” ou “especialistas”, colocam que, no Brasil, os profissionais atuavam com base no “ato médico”, isto é, sem utilizar seu corpo de conhecimentos. Outro ponto abordado foi o fato de haver vários agentes da força de trabalho na área, com distintos níveis de formação, o que obriga aqueles com nível superior a assumir a coordenação e supervisão de ações prestadas por eles. Já por ocasião da publicação deste trabalho, colocavam como desafio a compreensão social da prática de enfermagem inserida em diferentes realidades a serem caracterizadas, bem como seu processo de trabalho e a articulação dos profissionais do continente na definição da identidade do profissional e de atuação no trabalho em equipe.

De acordo com Peduzzi (2006), reportando-se aos estudos sobre o trabalho em saúde no Brasil e na América Latina, em sua maior parte a vertente de análise é marxista. Por esta via, os elementos constituintes do processo de trabalho são: objeto, instrumentos e agentes. Por conseguinte o agente, trabalhador, tem sido estudado em suas relações com o objeto de intervenção – saúde – e também em sua atuação, ocasião em que se relaciona com os instrumentos e com outros agentes, configurando a divisão do trabalho sobre, ou, para um mesmo objeto.

O trabalho pode ser conceituado como atividade essencialmente humana de cunho social, que utiliza energia física e mental para a produção de bens e serviços. Exerce a mediação entre o homem e a natureza, com a finalidade de transformação, o que é requerida por necessidades humanas (MARX, 1982; MENDES-GONÇALVES, 1992, 1994).

O processo de trabalho se constitui por três elementos, a saber: objeto de trabalho, que é aquilo que se transforma em produto; os meios e instrumentos para a realização do trabalho e; a atividade, que é a organização do trabalho. Os objetos e instrumentos do trabalho estão relacionados ao processo histórico-social, pois, não existem por si sós na natureza, mas relacionados com uma dinâmica social e organização dos serviços (MARX, 1994; MENDES-GONÇALVES, 1992).

O processo de trabalho em saúde está relacionado ao setor terciário da economia brasileira para a prestação de serviços de saúde. Estes serviços prestados são consumidos no ato da produção, no momento da assistência, podendo ser ela individual, grupal ou coletiva (FELLI e PEDUZZI, 2005). É processo histórico-social, uma vez que para além do progresso técnico-científico, há uma concepção sobre o processo saúde-doença determinando as intervenções influenciadas por uma dinâmica social e pela organização dos serviços (MENDES-GONÇALVES, 1992).

A transformação do objeto de trabalho em saúde pode ser para promovê-la, prevenir doenças ou recuperar a saúde. A natureza humana deste objeto de trabalho requer uma estreita

inter-relação e vínculo, agregando dentre as tecnologias em saúde, a tecnologia leve, considerada aquela em que se estabelece vínculo com o paciente/cliente e relações interpessoais no processo de trabalho em saúde. Segundo Merhy (2002) as tecnologias leves são aquelas que privilegiam relações do tipo produção de vínculo, autonomização, acolhimento e a gestão como uma forma de governar processos de trabalho.

Na assistência à saúde o objeto é o indivíduo, grupo ou coletividade, tendo como meio várias disciplinas e, portanto, atividades diferenciadas e marcadas pela divisão social e técnica do trabalho.

Assim, como o processo de trabalho em saúde, o de enfermagem integra a prestação de serviços de saúde, sendo estes consumidos no ato da sua produção, ou seja, no momento da assistência, mais especificamente o cuidado, que pode ser individual, grupal ou coletivo gerindo demandas relacionadas ao processo saúde-doença com a apresentação de necessidades ou problemas de saúde (FELLI e PEDUZZI, 2005).

O processo de trabalho da enfermagem, assim como no processo de trabalho em saúde, também adota uma concepção do processo saúde-doença, influenciado pela dinâmica social e organização de serviços. Saliente-se ainda, que o objeto de trabalho, a saúde é concebida como qualidade de vida e emancipação dos sujeitos. Importante, mais uma vez ressaltar, que seu objeto é de natureza humana, exigindo também relação humana intensa-inter-relação e vínculo- sendo ação produtiva de interação social.

O trabalho é caracterizado como coletivo pelas ações de enfermagem associadas às de agentes da equipe multiprofissional de saúde. Portanto, no trabalho coletivo há uma divisão do trabalho pelas diferentes áreas de atuação, tendo como produto final a assistência e o cuidado. Há observada comumente fragmentação da assistência, dificulta a integração das ações à saúde, o que exige um trabalho em equipe (FELLI e PEDUZZI, 2005).

O trabalhador de enfermagem transforma o objeto de trabalho com uma saber específico, numa dada estrutura física e com instrumentos próprios como métodos, materiais e equipamentos. O saber técnico é tido como instrumento de trabalho.

O trabalho de enfermagem caracterizado pela divisão social e técnica, estabelece que a sua concepção e seu gerenciamento se dão pelo enfermeiro; já, a execução deste trabalho e a assistência direta por técnicos e auxiliares de enfermagem (CASTELLANOS et al., 1989; SILVA, 1996; ALMEIDA e ROCHA, 1997; PEDUZZI e ANSELM, 2002).

Este trabalho, como prática social, é efetivado na sociedade por meio do trabalho, que se articula com outras práticas como saúde, educação, produção de medicamentos e equipamentos.

Para melhor tratar da divisão técnica do trabalho na profissão, cabe retomar historicamente, a Enfermagem Moderna, nascida na Inglaterra, na metade do século XIX pela atuação de Florence Nightingale. Aí ocorre sua institucionalização com a organização dos hospitais militares para recuperação dos soldados e a recuperação da força de trabalho, própria da produção capitalista. Dessa forma, a Enfermagem sofre os reflexos do projeto político-social da época (GOMES et al., 1997).

Segundo o autor (Op.Cit.) o trabalho de enfermagem à época se dá em função da organização do cuidado do doente, pela sistematização das técnicas de enfermagem, ocorrendo já neste aspecto a divisão social e técnica do trabalho com a existência de lady-nurses para a supervisão e ensino e, as nurses para o cuidado. Há ainda, a organização do ambiente terapêutico com os aspectos de higiene, limpeza e purificação do ar; bem como a organização dos agentes de enfermagem, por meio do treinamento em relação às técnicas e mecanismos disciplinares. Assim, o trabalho assume as dimensões prática e administrativa, caracterizando sua divisão social e técnica entre os que o concebem e quem executa o cuidado.

O século XIX, marcado pelo capitalismo industrial concebe a gerência como instrumento do modo de produção, por meio da divisão técnica do trabalho. Nos seus anos finais surge a gerência científica de Taylor com os aspectos do controle, da hierarquia e da disciplina (BRAVERMANN, 1987).

Já, no início do século XX ocorre uma transformação no mundo do trabalho pela flexibilização dos processos, do mercado, dos produtos e dos padrões de consumo (ANTUNES, 1995).

Atualmente, a globalização e as políticas de recorte neoliberal levam à mercantilização e para a demanda e oferta privada dos serviços de saúde, observando-se no mundo trabalho a desregulamentação das relações, novos mecanismos de gestão e a exigência de novos perfis profissionais, esta última pela ampliação de suas dimensões intelectuais, polivalência e multifuncionalidade do trabalhador (SOARES, 2000; PEDUZZI, 2003).

Segundo Rossi e Silva (2005) as questões gerenciais têm gerado preocupações pela influência que possuem na consecução dos objetivos organizacionais, sendo que no caso da saúde os objetivos vinculam-se ao resultado da atenção prestada ao usuário pelos serviços de saúde.

Apesar da modernização do nível organizacional e do conhecimento técnico-científico no âmbito hospitalar, observa-se que no nível intermediário da gerência, no qual se situa a maioria dos enfermeiros, as funções ainda são diluídas e distantes do usuário e de práticas interdisciplinares. Dessa forma, este modo de organização interfere nos processos de trabalho e, conseqüentemente na qualidade do cuidado prestado.

Segundo Ferraz (2000) o enfermeiro na área hospitalar se detém às funções administrativas, limitando-se ao gerenciamento das unidades com a lógica do gerenciamento científico, com ênfase no controle das atividades.

Rossi (2003) propõe que o enfermeiro deve gerenciar o cuidado, planejando, delegando ou fazendo, por meio da previsão e provisão de recursos, capacitação da equipe, educação em saúde, interação com outros profissionais e pela ocupação de espaços para articular e negociar melhorias do cuidado.

Considerando o contexto histórico da inserção social da Enfermagem e, conseqüentemente as relações profissionais e multiprofissionais, que caracterizam seu processo de trabalho é possível observar que ainda no século XXI, carece a profissão de revisitar a sua prática, com vistas à (re) adequação do seu papel enquanto transformadora de uma dada realidade de saúde do país.

Segundo Leopardi et al (1999) o trabalho é considerado atividade humana, que prevê a relação entre sujeito e objeto na busca da transformação mútua de complexidade crescente.

A visualização da Enfermagem enquanto prática social requer o posicionamento dos enfermeiros como agentes políticos e, não apenas como agentes técnicos desprovidos de caráter questionador, de apreensão concreta da realidade e da compreensão própria de seu papel como transformador da sociedade.

O presente estudo justifica-se como busca de subsídios teóricos e dados da realidade vivenciada por enfermeiros em cenário da prática hospitalar, que possibilitem avaliar a relação da inserção social da profissão com os aspectos relacionados ao processo de trabalho gerencial vivenciado pelos profissionais, com vistas a uma participação efetiva e comprometida com as reais necessidades de saúde da população.

METODOLOGIA

As Metodologias de Pesquisa Qualitativa são compreendidas a partir da capacidade que possuem de incorporar aspectos do Significado e da Intencionalidade dos sujeitos como inerentes aos atos, às relações e às estruturas sociais.

Para Minayo (1994) os princípios do modelo científico para compreensão do mundo social incluem a intersubjetividade, compreendendo as questões sociais como significativas, a racionalidade e a intencionalidade, onde as ações e interações obedecem regras e costumes, conhecendo meios, fins e resultados.

A pesquisa foi realizada em duas etapas. A primeira por meio de leitura crítica e reflexiva de produções científicas relacionadas ao tema ensino do enfoque gerenciamento para o processo de trabalho gerencial de enfermeiros, que os autores explicitam.

A segunda refere-se à pesquisa de campo, por meio de entrevistas semi-estruturadas buscando identificar a compreensão dos profissionais acerca da relação que estabelecem no contexto do trabalho gerencial com o ensino de enfoque no curso de graduação e a prática profissional cotidiana.

De acordo com Minayo (2000) pesquisa é a constante atividade de descoberta da realidade que define um processo inacabado e permanente. É a aproximação da realidade que nunca se esgota e que tende a fazer uma combinação entre teoria e dados.

Para o presente estudo foi realizada uma pesquisa de campo que consiste em adquirir informações e conhecimentos acerca de um problema ou de uma hipótese, (LAKATOS e MARCONI, 2005).

A metodologia da pesquisa foi qualitativa-quantitativa, já que segundo Minayo (2000), esses aspectos não devem se separar, mas sim, se complementar, pois se utilizado separadamente, acaba tendo apenas ponto de vista matemático e estatístico e despreza aspectos da realidade, tendo uma resposta “exata” para perguntas erradas ou imprecisas. Já a metodologia qualitativa incorpora a questão do significado, intencionalidade referente a atos, relações e estruturas sociais, sendo norteador para aspectos quantificáveis e vivência da realidade objetiva do cotidiano.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista, já que fornece informações adequadas para o objeto de pesquisa e conclusão pertinente aos objetivos.

O tipo da entrevista foi semi-estruturada, a fim de explorar mais amplamente a questão. Para tanto, será utilizado roteiro com tópicos relativos ao problema levantado, mas tendo o entrevistador liberdade para explorar as perguntas, não obedecendo a rigor a uma estrutura formal. O roteiro foi composto por perguntas abertas, permitindo ao informante responder livremente, utilizando linguagem própria e podendo emitir opiniões (MINAYO, 2000).

O registro de respostas foi realizado por meio de um gravador após concordância do sujeito da pesquisa, que na ocasião assinará o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

No presente trabalho, a região de inquérito é a instituição que alberga profissionais que vivenciam no seu cotidiano o fenômeno processo de trabalho gerencial do enfermeiro, relacionado ao possível ensino do enfoque no curso de graduação. Assim a ideia é de buscar relatos, a partir de entrevista semi-estruturada junto a enfermeiros de um Hospital Escola, para que descrevam suas experiências com a questão do ensino de gerenciamento no curso de graduação e a relação com a prática profissional atual.

O Hospital Escola, campo da pesquisa é parte integrante da rede Escola de Cuidado à Saúde do Município de São Carlos. Está organizado de maneira a implantar modelos de atenção à saúde e de gestão voltados para a excelência na prestação de serviços de saúde. Tem como proposta ajudar no desenvolvimento do ensino e da relação interpessoal, disponibilizando a parte estrutural e compartilhando as técnicas e procedimentos realizados pelas equipes de referência. Estas equipes são compostas multiprofissionalmente, com o mínimo de médico, enfermeiro e técnico de enfermagem, sendo que os outros profissionais de saúde fazem parte da equipe matricial, com vistas à atenção integral à saúde dos usuários atendidos ou internados em suas unidades. Atualmente, o hospital atende em sua unidade de urgência e emergência, 80% de demanda espontânea e 20% referenciada pela Central de

Regulação do Município, possuindo 14 leitos para internação de adultos e 07 para crianças e adolescentes.

A referida instituição, já denominada como Hospital Escola, por meio do Conselho de Parceria com a Universidade Federal de São Carlos, se encontra em processo de construção de documentação, segundo a Portaria Interministerial nº 2400 de 2 de outubro de 2007, que estabelece os requisitos para certificação de unidades hospitalares como Hospital de Ensino, que será encaminhada para a Coordenação Geral de Atenção Hospitalar, do Departamento de Atenção Especializada, da Secretaria de Atenção à Saúde, do Ministério da Saúde.

Apesar de não partir de pressupostos teóricos e hipóteses preestabelecidas, o referencial teórico sobre processo de trabalho gerencial do enfermeiro deverá subsidiar a análise da experiência relatada pelos sujeitos. A ideia de buscar as descrições junto a enfermeiros está vinculada à busca do conhecimento e da compreensão de como a inserção do enfermeiro no processo de trabalho gerencial da sua prática profissional é experienciada, interpretada e desenvolvida no cotidiano em relação à equipe de técnicos de enfermagem. Descrever a experiência do enfermeiro relacionada ao processo de trabalho, na vida do sujeito é buscar compreender, sem generalizar, através de generalidades, a descrição desta experiência vivenciada.

A indagação é desvelar, o mundo-vida, o mundo experiencial de enfermeiros inseridos no contexto institucional, onde o processo de trabalho gerencial se desenvolve efetivamente.

No contato com os enfermeiros do Hospital Escola do estudo foram explicitados os objetivos do estudo na tentativa de obter adesão à participação, como sujeito de pesquisa.

A população em termos de total esperado se deu de acordo com a identificação da repetição de dados obtidos, indicando, portanto, suficiência da coleta de dados, conforme propõe a metodologia adotada. Dessa forma, a princípio, a população será composta pelo total de enfermeiros alocados no Serviço de Enfermagem.

Os sujeitos que compõem a população alvo e se enquadravam aos critérios pré-definidos foram automaticamente incluídos, ressaltando que nove não participaram. Destes, duas enfermeiras estavam, uma em licença médica e outra em período de férias. Os outros sete, justificaram a impossibilidade em participar, devido ao quadro incompleto de pessoal de enfermagem, sendo necessário que os mesmos se mantivessem presente de forma ininterrupta na assistência direta aos pacientes.

Os sujeitos participantes da pesquisa correriam o risco de exposição da sua identidade, caso não tivessem sido obedecidas às diretrizes para a preservação do sigilo e anonimato dos mesmos, o que ocorreu pela utilização de numeração para sua identificação.

A população deve ser beneficiada pelo retorno dos principais resultados diretamente a ela ou, de acordo com o caso, aos responsáveis pelo campo onde houve a coleta de dados, o que será realizado por meio de uma carta contendo sugestões gerais para aprimoramento e reflexão.

Os sujeitos da pesquisa não sofreram nenhum dano pessoal, sendo que o compromisso está em utilizar os dados e o material coletado somente para esta pesquisa e divulgação em periódicos especializados da área da saúde, mantendo o sigilo e anonimato de identidade dos mesmos, uma vez que constará dos resultados indicação numérica do sujeito.

A participação do sujeito se deu de forma voluntária, não remunerada e os registros foram gravados e posteriormente transcritos pela própria pesquisadora, que ao final do trabalho destruirá o material de gravação, o que implica minimizar o risco de exposição pessoal e profissional do entrevistado, cabendo salientar que não há nenhum outro risco envolvido com este estudo.

Considerando que o estudo envolve seres humanos, o projeto ao qual se vincula está aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos, conforme Resolução 196/96 e Parecer 423 de 15 de dezembro de 2011.

Os resultados vinculam-se à percepção do grupo de enfermeiros acerca do ensino de gerenciamento e sua relação com a prática profissional cotidiana, como reflexo de sua formação profissional e sua competência técnica e política, as quais devem ser objetos de preocupação na sociedade atual, que busca por uma saúde integral e qualificada.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados estão apresentados em duas partes: caracterização dos participantes do estudo e reconhecimento dos profissionais acerca do ensino de gerenciamento para o processo de trabalho gerencial de enfermeiros.

A análise e interpretação do material qualitativo foram realizadas mediante a técnica de Análise de Conteúdo proposto por Bardin (2000).

Analizamos as respostas abertas das entrevistas semi-estruturadas considerando as etapas apresentadas por Bardin (op.cit.) que se constitui de: leitura exaustiva das falas, pré-análise, exploração, tratamento e interpretação de resultados. Assim, apresentamos os dados de maneira descritiva que após sua codificação, obtivemos categorias de resultados.

A análise de conteúdo se desdobrou em três fases. A pré-análise, que se constituiu do primeiro contato com o material obtido, em que efetuamos uma leitura dinâmica das entrevistas. A exploração do material, fase longa e árdua, em que foi feita a codificação, enumeração e a agregação em função dos significados. A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados em um sistema e que ficam agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Esta sistematização pode ocorrer em três etapas: recorte, que é a escolha das unidades de significado do discurso, através da leitura e demarcação dos "núcleos de sentido". Estas podem ser chamadas de unidades de registro, que são consideradas um segmento de conteúdo, denominada como unidade de base, visando à categorização e à contagem frequencial; enumeração das unidades de significação e a sua classificação e agregação em categorias. A fase seguinte é a do tratamento dos resultados obtidos, a inferência e a interpretação, fase em que os resultados brutos são considerados significativos e válidos. E diante dos resultados, propusemos inferências e interpretações de acordo com os objetivos previstos, e que disseram a respeito de outras descobertas inesperadas.

O conjunto de técnicas de análise de comunicações constitui análise de conteúdo, que visa obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores, que permitam a inferência de conhecimentos relativos a condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 2000).

Assim, as falas dos participantes foram analisadas pela técnica de análise de conteúdo, que consiste em descobrir as unidades de sentidos que fazem parte da comunicação, cuja presença tem algum significado relacionado aos objetivos proposto pela presente pesquisa. Segundo MINAYO (1994)

Na Análise de Conteúdo todo esforço teórico, seja baseado na lógica quantitativista ou qualitativista, visa ultrapassar o nível do senso comum e do subjetivismo na interpretação e alcançar uma vigilância crítica ante a comunicação de documentos, textos literários, biografias, entrevistas ou resultados de observação.

Desenvolveremos em uma primeira etapa a pré-análise através da leitura flutuante estabelecendo nossas primeiras interpretações.

Com o universo demarcado, poderemos iniciar a análise das entrevistas realizadas com os profissionais. E a partir daí, recortes com objetivos de determinar as categorias que seriam analisadas mediante os significados das falas.

... a categorização é um procedimento de separação de elementos componentes de um todo, por diferenciação e reagrupamento mediante os critérios estabelecidos (GIR, 1994, p.14)

Na investigação utilizamos a análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, cuja presença significa alguma coisa para o objeto analítico visado (MINAYO, 1994). Para a autora, a noção de tema está ligado a uma afirmação a respeito de determinado assunto, que comporta um feixe de relações podendo ser apresentada em forma de frase, de resumo ou através de uma palavra.

Numa segunda etapa selecionamos as unidades de análise contidas em cada questão, onde a interpretação das mesmas dará origem a categorias de análise estudadas, com base no significado atribuído a elas.

Caracterização dos participantes da pesquisa

Do total de dezenove enfermeiros atuantes no campo da pesquisa, dez participaram da pesquisa, sendo que uma enfermeira estava em período de férias e uma em licença médica. E ainda, sete enfermeiros justificaram a impossibilidade em participar, devido o quadro incompleto de pessoal de enfermagem, com necessidade em estarem presentes de forma ininterrupta na assistência direta aos pacientes. Ressalte-se que o quadro total de enfermeiros do Serviço se compõe atualmente de dezesseis enfermeiros com a função assistencial, uma gerente de enfermagem, uma enfermeira na comissão de controle de infecção hospitalar, e ainda uma no serviço de educação permanente.

Os participantes da pesquisa apresentam uma média de 33 anos de idade, e um tempo médio de formação de 09 anos, o que representa um grupo considerado em fase de maturidade para a vivência profissional. Quanto ao tempo na função que desempenham, embora alguns bem iniciantes, outros já caminham para vivências mais prolongadas, o que certamente garante mais experiências.

Entende-se que é um grupo na faixa etária adulto-jovem e com caráter de vida produtiva em termos de trabalho, perpassando por indivíduos em início da carreira profissional, até aqueles com uma vasta experiência nas atividades de enfermagem.

Em relação ao dado de possuir formação após a graduação, todos possuem pós-graduação, de caráter *latu* ou *strictu* senso, perpassando pelas modalidades residência, especialização, aprimoramento e mestrado.

As especializações estão centradas em sua grande maioria na área do cuidado-assistência, sendo quatro na área de terapia intensiva, duas na área da docência, e uma para as áreas de enfermagem do trabalho, cardiologia, hemodinâmica, análises clínica, enfermagem pediátrica, neuropediatria, urgência e emergência, e programa de saúde da família. Já as especializações na área de gestão organizacional, administração hospitalar e gerenciamento em enfermagem, somam quatro.

Encontramos ainda a presença de pós-graduação *strictu* senso na modalidade mestrado, na área de enfermagem fundamental. Já voltados à prática temos uma residência em cardiologia e um aprimoramento em enfermagem pediátrica.

Tais titulações demonstram um grupo de profissionais na área da enfermagem, preocupado com a aquisição de conhecimento constante, fator positivo para o processo de trabalho, tanto da gerência como assistencial, ambos voltados para a qualificação do cuidado.

Categoria de Análise 1 – Enfoque gerenciamento em enfermagem: teoria e prática

Para esta categoria de análise, os dados permitiram uma subdivisão em três subcategorias, propondo uma relação do gerenciar e assistir, da carga horária destinada para o enfoque, bem como os processos educacionais envolvidos.

Subcategoria 1 - Gerenciar e assistir

Para os participantes da pesquisa, a atual formação de enfermeiros nos cursos de graduação, de uma forma predominante, compõe-se do enfoque da assistência nos primeiros anos e ao longo do curso, sendo que para o enfoque de gerenciamento o último ano do curso predomina como o ofertado, o que pode apontar para uma forma desarticulada de conceber e propor enfoques considerados interdependentes, se o princípio for do gerenciamento do cuidado/assistência.

Tais colocações estão presentes em alguns depoimentos:

... que eu observo dos enfermeiros com quem eu trabalho existe muito ainda isso na formação desses enfermeiros, então eles tem um enfoque muito grande na assistência e pouco voltado para a gerência...

... fica muito atrelado a, vamos dizer assim, a parte assistencial e a gerencial você vê só uma pincelada.

... era aquela coisa assim muito assistencial, somente assistencial. E a gente não tinha a parte de gerenciamento, por nenhum dos professores...

... um ponto falho, na graduação, pelo menos durante a minha graduação. Eu acho que deveria ser trabalhado, não deixa pra trabalhar o gerenciamento nos últimos anos, já começa já inicialmente.

... é pouco tempo que a gente tem gerenciamento de enfermagem, bom, foi mais assim no último ano. Então eu acho assim, que esse assunto tinha que ser mais abordado porque a nossa angústia mesmo é pra chegar no último ano, e saber como é que a gente vai exercer nossa função.

... a abordagem do gerenciamento, da administração em si, mas foi pontualmente só nesse momento, em nenhuma outra disciplina no período da graduação a gente teve esse enfoque, visando um gerenciamento e sim, muito voltado para a assistência.

É evidente a responsabilidade dos cursos de graduação, em favorecer um aprofundamento da questão gerencial como uma das atribuições do enfermeiro, que exige um conhecimento adequado, muitas vezes não priorizado durante a formação. (URBANETTO E CAPELLA, 2004)

Considerando que os participantes da pesquisa são enfermeiros, para além desta percepção em relação ao ensino, alguns também revelam em suas falas que a prática cotidiana, ou seja, chegam a denominar que existem os enfermeiros que são assistenciais, pois estão diretamente ligados ao cuidado e o que são gerenciais, neste caso, porque ocupam cargos de gerência, direção.

...entendimento que são assistencial, pura e simplesmente, e que a gerência, o gerenciamento da unidade onde esta não é de competência dela...

... a gente tem uma função mais assim, assistencial...

O direcionamento dos cursos de enfermagem é voltado para os aspectos assistenciais, e inúmeros trabalhos explanam tais situações (RESCK E GOMES, 2008; MARTINS, NAKÃO E FÁVERO, 2006; KURCGANT., ET AL 1994 APUD MARTINS, NAKÃO E FÁVERO, 2006) . O foco em gerenciamento e administração passam margem da formação em enfermagem, negando a real necessidade do mercado e do solicitado pelas normatizações, que na formação o conjunto de competências, conteúdos e habilidades deve promover ao aluno e no enfermeiro a capacidade de desenvolvimento intelectual e profissional autônomo e permanente (BRASIL, 2001).

Observamos ainda que muitos profissionais se inserem no mundo do trabalho sem assimilar as atribuições e o desempenho das atividades do enfermeiro, o que envolve os subprocessos do trabalho da enfermagem.

Os subprocessos que compõe o processo de trabalho do enfermeiro são o subprocesso de cuidar ou assistir; o de gerenciar ou administrar; o de educar e o de pesquisa (FELLI E PEDUZZI, 2005).

Como estudante de um curso de graduação em enfermagem, percebemos na proposta curricular esta atribuição do enfoque gerenciamento em enfermagem ao longo da formação, no entanto, ainda com ênfase pela maioria das disciplinas no cuidado/assistência, ficando destinado discutir questões gerenciais, ainda que no campo de gerenciamento de conflitos e estratégia de liderança, única e exclusivamente pelas disciplinas vinculadas ao foco gerenciamento.

Nas ações práticas em campos de estágio, também percebemos que enfermeiros se subdividem entre serem assistenciais ou gerenciais, embora na prática profissional observada, muitas vezes, associam as duas propostas, sem mesmo perceber que o fazem.

A caracterização do trabalho em enfermagem não se limita no assistir ou cuidar, e que dentre esses subprocessos os mais evidenciados no trabalho do enfermeiro, é o cuidar e o gerenciar (PERES E CIAMPONE, 2006).

Subcategoria 2 - Relação quantitativa entre carga horária teórica e prática

Neste aspecto, os participantes percebem que no ensino do gerenciamento em enfermagem, a carga horária teórica é bastante elevada em relação à prática, o que dificulta vivenciarem experiências gerenciais, o que dificulta relacionar a teoria e prática de forma consistente e efetiva, dificultando se preparar adequadamente para a futura prática profissional.

Desta forma, é notória a desarticulação entre a carga horária disponibilizada para a teoria e a prática, identificando-se uma abordagem significativa de conhecimento teórico, porém com baixa vivência na prática, chegando em alguns casos de não ser ofertada nenhuma carga horária prática para o enfoque do papel gerencial do enfermeiro, como detectamos no relato de alguns participantes.

... A teoria, como eu te falei, foi muito boa, sabe. A gente teve uma carga horária bem grande. Só que depois o direcionamento da prática que foi falho...

... eu acho que o enfoque ainda é muito teórico, assim a vivência prática ainda, de acordo com a minha formação eu sinto falta e sinto a necessidade...

... A teoria, ela foi muito boa, assim eu tive muita teoria, então assim, a prática ela também ficou um pouco a desejar.

... No meu assim, nos tivemos a parte de gerenciamento na prática, era só em sala de aula, nós não ficávamos em hospital...

Corroborando com tais achados e ressalvas, alguns autores mostram que uma das expressões dessa dicotomia teoria e prática é a desproporção entre as cargas horárias destinadas a uma e outra nas propostas curriculares, as quais, em geral, privilegiam os aspectos teóricos (SILVA et al. 2012).

Os cenários de prática devem ser diversificado prevendo as inúmeras possibilidades (COLLISELLI et al. 2009) que possivelmente serão vivenciadas no mundo do trabalho. Esta previsão dos cenários de implementação do aprendizado adquirido na formação também dever prever as inúmeras dificuldades, possibilitando ao aluno, a vivência e experiência.

O que foi percebido nos achados é que muitos profissionais ressaltam a permanência em apenas um cenário, limitando a aplicabilidade do seu conhecimento e o desenvolvimento de habilidades necessárias à prática profissional.

... que na época era só na Santa Casa aqui de São Carlos, e cada aluno ficava locado sobre supervisão...e aí a gente ficava, passava por um período naquela unidade...

... eu acabei tendo a experiência só de saúde pública, só de, no caso eu fiquei em uma USF, não pude ir para o hospital...mas eu senti falta de não ter passado pelo hospital, ter as duas experiências, que eu também acho que é importante...

...só que eu acho que eles tinham que prestar mais atenção nos cenários que a gente vai encontrar pela frente...

Um estudo realizado com recém-egressos do curso de enfermagem, com relação à atuação gerencial do enfermeiro, vai ao encontro dos nossos achados, e corroboram com a crítica da realização de atividades práticas predominantemente em uma única instituição (MARTINS, NAKÃO E FÁVERO, 2006).

E a própria legislação que regulamenta a formação de enfermeiros, traz que os mesmos devem atuar nos diferentes cenários da prática profissional, sendo capazes de intervir em seus diferentes níveis de atenção à saúde (BRASIL, 2001). Tais explanações são reforçadas por alguns autores ao argumentarem que tais diretrizes buscam aproximar a formação dos profissionais à realidade do serviço público de saúde (LOURENÇÃO E BENITO, 2010).

Outro fator predominante para a relação teoria e prática é a articulação ensino-serviço, onde esta interação deve atingir parcerias que tragam benefícios para ambos. O cenário da pesquisa é determinado pelos participantes como sendo um campo diferenciado de aprendizado, partindo da correlação entre a Universidade e o Hospital, fortalecendo o último como ambiente de troca de saberes, proporcionando oportunidade de aprendizado para discentes e profissionais.

Então é notória a necessidade de uma articulação entre ensino e serviço para uma interação duplamente proveitosa (PERES E CIAMPONE, 2006).

Esta articulação entre ensino e serviço, permeia a discussão do compromisso da supervisão nos estágios, bem como destes proporcionarem a partir da presença dos docentes, que preconizam a efetiva participação do enfermeiro do serviço no processo de ensino aprendizagem, viabilizando um adequado acompanhamento do discente, incentivando além da observação, a participação nas atividades gerenciais, fortalecendo assim, parcerias interessantes. As falas abaixo e que estão relacionadas com a experiência acadêmica, contradizem a atual vivência profissional em um cenário de prática com caráter de ensino.

...na prática, a gente quase não teve supervisão. Porque a supervisão já é indireta, mas ficou mais para acompanhamento do enfermeiro na unidade e a gente não tinha o enfermeiro junto com a gente...

... minha prática foi muito falha em relação a isso, porque eu fiquei sozinho na unidade, então não tinha o enfermeiro pra eu acompanha pra ver como ele lidava com algumas determinadas situação...

... enfermeiras das unidades elas cobriam vários locais, então a gente não ficava muito próximo das enfermeiras...

... a gente ficava na prática, mas era uma coisa que não tinha efeito, porque você não era realmente enfermeiro e ninguém te tratava como tal, você ficava tentando ser.

Alguns autores entendem que o fortalecimento das ações colaborativas tanto por parte do docente como pelo enfermeiro, está na compreensão de ambos como atores do processo de aprendizagem, seja na supervisão dos discentes, como no desenvolvimento das atividades (COLLISELLI et al. 2009).

O fato é que fica perceptível que todas estas reflexões e explanações a respeito da relação entre teoria e prática, implicam diretamente no reconhecimento de que os conhecimentos adquiridos na formação gerencial teórica são importantes, mas os participantes ressaltam uma dificuldade ao aplicar os mesmos, quando se deparam com o mundo de

trabalho e a vida profissional, relacionando tais dificuldades com a pequena vivência advinda da prática gerencial proporcionada na formação.

Subcategoria 3 – Processo educacional

Ao analisar os dados encontrados percebe-se algumas considerações relevantes com relação ao modelo adotado no processo de ensino-aprendizagem no enfoque de gerenciamento, proporcionando mais ou menos autonomia aos enfermeiros quando inseridos no mundo do trabalho.

Os modelos citados foram o ensino pela metodologia tradicional, em sua maioria e por metodologia ativa, em uma pequena quantidade de relatos.

O que ficou notório nos discursos foi que ambos, enfermeiros advindos de uma formação pela metodologia tradicional ou ativa, enfrentam dificuldades ao deparar-se com as funções gerenciais, muito mais do que com as assistenciais. E também que, a forma de enfrentar estas dificuldades difere com relação à autonomia, à iniciativa, à criatividade e à proporção de resolutividade.

Foi observado que aqueles que vieram de metodologias tradicionais, necessitam no campo de trabalho, transpor a barreira de que o conhecimento adquirido na graduação não é suficiente para as tomadas de decisão no cotidiano. Neste modelo fica muito mais perceptível para os enfermeiros, as lacunas advindas de qualquer modelo de ensino-aprendizagem, necessitando de superações a serem conquistadas de forma individual por parte destes enfermeiros, com relação às buscas teóricas para fortalecimento da prática, pois o conhecimento não se esgota em uma única abordagem sobre determinado tema ou assunto.

Já aqueles que construíram seu próprio conhecimento, a partir da metodologia ativa, enfrentam as mesmas dificuldades com uma postura vinculada à autonomia, à iniciativa, e à criatividade, mais fortalecida e habilidosa, por ter a experiência em como buscar embasamento para constituir uma tomada de decisão alicerçada não apenas em conteúdos advindos da graduação, mas com muito mais destreza para a busca, entendendo que os conhecimentos teóricos advindos da graduação não são esgotados, viabilizando reflexão e buscas constantes, fortalecendo o desenvolver de sua prática.

...disciplina de administração a gente usou a metodologia construtivista, a metodologia ativa,...e acho que te instrumenta porque depois é isso que você vai fazer na prática profissional. Não tem professor, a você tem que fazer isso, não, você tem que identifica o que você precisa e estuda, busca, aprimora, atualiza...dentro das dificuldades que você tem, que sempre vão ter, e aí você sabe por onde transpor, por onde pode começa...

... Então quando eu terminei, você fica com aquela coisa assim, muito perdida, só vi na teoria, na prática eu não consegui ver nada...eu achei que ficou faltando bastante e eu fui ter mais noção na hora que eu comecei a trabalhar mesmo, então pra mim foi assim, muito difícil entender essa parte de gerenciamento.

O intuito destas explicações não é a apologia a nenhuma das metodologias, e sim mostrar como os profissionais egressos percebem, em ambas as metodologias, a aplicação prática no âmbito gerencial e assistencial das mesmas, voltados para o cuidado.

Esta percepção, reflexo da análise baseada nas entrevistas com os enfermeiros, avigora-se com a ideia de alguns autores quando indica que a formação é um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e profissional, que não se limita ao âmbito escolar, inclui também o local de trabalho (SOBRAL E CAMPOS, 2012).

Independente do modelo adotado na formação, ou do momento em que o enfoque teórico e prático de gerenciamento é desenvolvido, o enfermeiro deve assumir um compromisso pessoal e profissional, em buscar atualização e aperfeiçoamento continuamente, (ROTHBARTH et al. 2009) tentando suprir desta maneira lacunas deixadas no seu processo

ensino-aprendizagem, além de constituir uma concepção de que o conhecimento é inacabado e inesgotável.

Outro desafio está na mudança das abordagens pedagógicas ainda predominantes no ensino da enfermagem em que prevalece a transmissão de conhecimentos que desconsidera metodologias ativas de ensino (PERES E CIAMPONE, 2006).

Independente da metodologia escolhida, o objetivo é que os métodos, se utilizados isoladamente ou de forma mesclada, devem contribuir para a formação do profissional, buscando favorecer suas habilidades e promover suas capacidades. (SOBRAL E CAMPOS, 2012).

Categoria de Análise 2 – Competências gerenciais

Inicialmente há uma necessidade de definição das competências profissionais, que são entendidas como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho (BRASIL, 1999).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para Cursos de Graduação em Enfermagem (BRASIL, 2001) propõem três dimensões para a formação de enfermeiros, as de caráter técnico-científico, as de caráter sócio-educativas e as de caráter ético-políticas.

Então, de acordo com a análise separamos as competências profissionais advindas da abordagem do enfoque de gerenciamento na formação dos enfermeiros, mais citadas pelos participantes, em duas subcategorias, competências profissionais atitudinais e técnico-instrumentais, a fim de tecer algumas considerações.

Subcategoria 1 - Competências gerenciais atitudinais

A análise desta subcategoria advém da indicação dos enfermeiros de temas abordados em seu enfoque de gerenciamento na formação. As indicações foram liderança, trabalho em equipe, gerenciamento de conflitos, educação continuada, gerenciamento de pessoas e autonomia. Estas indicações permeiam a subjetividade e a atitude diante das situações que abordam tais temas. Há uma ligação direta com o empenho individual em fortalecer tais pontos com atitudes-ações, que se formam por um processo complexo de construções simbólicas (THOFEHM et al. 2011) e que perpassam o ensino teórico relacionado às experiências prévias, à cultura, ao contexto sócio-histórico, à educação de base e como se dão as relações interpessoais.

Tal análise e argumentação são fortalecida quando ressalta-se que a dimensão da subjetividade não se inscreve num campo puramente racional, mas está relacionada a uma cadeia de significações, nem sempre perceptíveis para o indivíduo, para a equipe ou para a organização a qual pertencem (THOFEHM et al. 2011)

...tenho muito mais facilidade de gerenciar, eu consigo, liderar equipes, liderar situações cada um desenvolve de uma maneira, não tive muita dificuldade, acho que vai muito do aluno...

... mas vai depender muito de qual é a sua postura diante disso, de como você vai lidar com aquela prática, porque se você não tiver jogo de cintura, é muito estressante...

Subcategoria 2 - Competências gerenciais técnico-instrumentais

Esta subcategoria foi composta, por competências gerenciais profissionais que a teoria traz como instrumentos ou ferramentas que possibilitam uma aplicabilidade técnica, nas situações decorrentes do processo de trabalho, promovendo um processo e resultados objetivos. As mais citadas foram, confecção de escalas, dimensionamento de pessoal, sistema de classificação de pacientes, gerenciamento de material, da unidade, análise da estrutura física, normas, rotinas e protocolos.

As competências gerenciais profissionais técnico-instrumentais faz parte do processo de trabalho gerencial em enfermagem. Estas explanações vão ao encontro dos pensamentos de algumas autoras quando explicam que o processo de trabalho gerencial em enfermagem tem como objetos a organização do trabalho e de seus recursos humanos para que este se viabilize, utilizando para tanto meios e instrumentos de caráter administrativo e gerencial, com a finalidade de viabilizar o gerenciamento do cuidado em enfermagem (FELLI E PEDUZZI, 2005).

Ambas as subcategorias, quando analisadas, corroboram com as solicitações das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em enfermagem (BRASIL, 2001) que apontam as competências e habilidades gerais, necessárias a formação incluem a atenção à saúde, a tomada de decisões, a comunicação, a liderança, a administração, o gerenciamento e a educação permanente.

CONCLUSÃO

O enfoque de gerenciamento nos cursos de graduação em enfermagem possui potencialidades e desafios, sendo que ambas devem ser trabalhadas para fortalecer o profissional em seu cotidiano para uma melhor vivência do seu papel gerencial, atrelado ao assistencial.

Os desafios permeiam as relações entre o gerenciar e o assistir, a carga horária disponibilizada para teoria e prática e o próprio processo educacional, direcionado a escolha de métodos para se apresentar os conteúdos.

É notória a necessidade de replanejamento destes pontos para que o discente em seu processo de formação e futuro profissional, ao ser inserido no mundo do trabalho, assimile que a qualificação da assistência se dá como resultado de um processo que considera o gerenciar do cuidado.

As potencialidades estão relacionadas com as competências gerenciais desenvolvidas durante o processo de formação, ao se trabalhar os conteúdos do enfoque de gerenciamento, e aprimoradas no cotidiano profissional.

O desvelar destas ideias e pensamentos, demonstram uma complementação, não caracterizando divergência entre as unidades de significado interpretadas, segundo a percepção das pesquisadoras.

Conclui-se que embora o processo de trabalho do enfermeiro implique aspectos assistenciais e gerenciais, ainda o ensino em cursos de graduação tem focado para aspectos assistenciais desarticulado da proposta de gerenciamento do cuidado, o que influencia a prática profissional no cotidiano do trabalho em serviços de saúde.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.C.P.; ROCHA, S.M.M. **Considerações sobre a enfermagem enquanto trabalho.** In: ALMEIDA, M.C.P.; ROCHA, S.M.M. (org.). O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez, 1997.

ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.** São Paulo: Cortez, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2000.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes curriculares nacionais para a educação profissional de nível técnico.** Resolução no. 4, de 22 de dezembro de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, 22 de dezembro de 1999. Seção 1, p. 229.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem.** Resolução no. 3, de 07 de novembro de 2001. Diário Oficial da União, Brasília, 9 de Novembro de 2001. Seção 1, p. 37.

BRAVERMANN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

CASTELLANOS, B. E. P. et. al. **Desafios da enfermagem brasileira no contexto da América Latina para a década de 90.** Saúde em Debate, N. 34: 72-6, março, 1992.

CASTELLANOS, B.E.P. et al. **Os desafios de enfermagem para os anos 90.** In: Anais do 41º Congresso Brasileiro de Enfermagem, 1989. Florianópolis. ABEn, 1989, p. 147-69.

COLLISELLI, L.; TOMBINI, L.H.T.; LEBA, M.E.; REIBNITZ, K.S. **Estágio curricular supervisionado: diversificando cenários e fortalecendo a interação ensino-serviço.** Rev Bras Enferm. 2009 nov-dez; 62(6): 932-7.

FELLI, V.E.A.; PEDUZZI, M. **O trabalho gerencial em enfermagem.** In: KURCGANT, P. (coord.) et al. Gerenciamento em Enfermagem. Rio de Janeiro (RJ): Guanabara Koogan, 2005; p.1-13.

FERRAZ, C.A. **As dimensões do cuidado em enfermagem: enfoque organizacional.** Acta Paul. Enferm., 2000m 13 (n.esp.):91-7.

GOMES, E.L.R. et al. **Dimensão histórica da gênese e incorporação do saber administrativo na enfermagem.** In: ALMEIDA, M.C.P., ROCHA, S.M.M. (org.) O trabalho de enfermagem. São Paulo: Cortez, 1997, p. 229-50.

KURCGANT, P. et al. Apud MARTINS, V.A.; NAKAO, J.R.S.; FÁVERO, N. **Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem.** Esc Anna Nery R Enferm. 2006 abr; 10C(1): 100- 8.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEOPARDI, M.T. et al. **Processo de trabalho em saúde: organização e subjetividade.** Florianópolis: Papa-Livros, 1999.

LOURENÇÃO, D.C.A.; BENITO, G.A.V. **Competências gerenciais na formação do enfermeiro.** Rev Bras Enferm. 2010 jan-fev; 63(1): 91-7.

MARTINS, V.A.; NAKAO, J.R.S.; FÁVERO, N. **Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de enfermagem.** Esc Anna Nery R Enferm. 2006 abr; 10C(1): 100- 8.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política.** 14ªed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1994, Cap. 5.

MARX, K. **O Capital: crítica da economia política**. 8ªed. São Paulo: Difusão Editorial, 1982, v.1.

MENDES-GONÇALVES, R.B. **Práticas de saúde: processo de trabalho e necessidades**. São Paulo: CEFO, 1992. Cadernos CEFOR – Textos, 1.

MENDES-GONÇALVES, R.B. **Tecnologia e organização social das práticas de saúde: características tecnológicas do processo de trabalho na rede estadual de centros de saúde de São Paulo**. São Paulo: Hucitec/Abrasco, 1994.

MERHY, E.E. **Saúde: a cartografia do trabalho vivo**. São Paulo: Hucitec, 2002.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 3 ed., 1994.

PEDUZZI, M. **Mudanças tecnológicas e seu impacto no processo de trabalho em saúde**. Trabalho, Educação e Saúde. v.1, n.1, p.75-91, 2003.

PEDUZZI, M.; ANSELM, M.L. **O processo de trabalho de enfermagem: a cisão entre planejamento e execução do cuidado**. Rev. Brás. Enferm., v.55, n.4, p.392-98, 2002.

PEDUZZI, M. **Equipe multiprofissional de saúde: conceito e tipologia**. Rev. Saúde Pública, São Paulo, v. 35, n. 1, 2001.

PERES, A.M.; CIAMPONE, M.H.T. **Gerência e competências gerais do enfermeiro**. Texto Contexto Enferm. 2006;15(3):492-9.

RESCK, Z.M.R.; GOMES, E.L.R. **A formação e a prática gerencial do enfermeiro: caminhos para a práxis transformadora**. Rev Latino-am Enfermagem. 2008 janeiro-fevereiro; 16(1): 1-7.

ROSSI, F.R. **Tecnologias leves nos processos gerenciais do enfermeiro: contribuição para o cuidado humanizado**. [dissertação]. Porto Alegre: Escola de Enfermagem da UFRGS, 2003.

ROSSI, F.R.; SILVA, M.A.D. **Fundamentos para processos gerenciais na prática do cuidado**. Rev. Esc. Enf. USP, 2005, 39(4): 460-8.

ROTHBARTH, S.; WOLFF, L.D.G.; PERES, A.M. **O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à enfermagem**. Texto Contexto Enferm. 2009 abr-jun; 18(2): 321-9.

SILVA, J.C.; ROZENDO, C.A.; BRITO, F.M.M.; COSTA, T.J.G. **A percepção do formando de enfermagem sobre a função gerencial do enfermeiro**. Rev. Eletr. Enf. [Internet]. 2012 abr/jun;14(2):296-303.

SILVA, M. J. P. da. **O amor é o caminho: maneiras de cuidar**. São Paulo: Gente, 2000.

SILVA, V.E.F. **O desgaste do trabalhador de enfermagem: a relação trabalho de enfermagem e saúde do trabalhador.** [tese] São Paulo: Escola de Enfermagem da USP, 1996.

SOARES, L.T.R. **As atuais políticas de saúde: o Brasil no contexto das reformas neoliberais.** [Apresentado no 52º Congresso Brasileiro de Enfermagem. Recife, ABEn, 2000].

SOBRAL, F.R.; CAMPOS, C.J.G. **Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa.** Rev. esc. enferm. USP [Internet]. 2012 fev; 46(1): 208-18.

THOFEHRN, M.B.; AMESTOY, S.C.; PORTO, A.R.; ARRIEIRAI, C.O.; DALPAI, D. **A dimensão da subjetividade no processo de trabalho da enfermagem.** Rev. enferm. saúde 2011 jan-mar;1(1):190-198.

URBANETTO, J.S.; CAPELLA, B.B. **Processo de trabalho em enfermagem: gerenciamento das relações interpessoais.** Rev Bras Enferm, Brasília (DF) 2004 jul-ago;57(4):447-52.