

Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família

*Management attitudes of nurses in the Family Health program:
view of the Family Health Group*

*Actitudes gerenciales del enfermero en el Programa Salud de la Familia:
visión del Equipo de Salud de la Familia*

Gladys Amélia Vélez Benito

*Enf^a Dra. Prof^a do curso de
Graduação de Enfermagem e do Mestrado
Interdisciplinar em saúde da Universidade
do Vale do Itajaí (UNIVALI), Itajaí, SC.*

Endereço para Contato:

*Rua: Tadheu Kock, nº 53
Ressacada/ Itajaí SC. CEP: 88.307-340.
gladysv@terra.com.br*

Luciana Corrêa Becker

*Enfermeira do PSF. Ex-aluna
do Curso de Graduação em Enfermagem da
UNIVALI, Itajaí, SC.*

Este artigo é parte de um Trabalho de Conclusão de
Curso intitulado "Competências gerenciais requeridas
do enfermeiro no Programa Saúde da Família".

RESUMO

Este artigo fez parte da pesquisa intitulada "Competências gerenciais requeridas do enfermeiro no Programa Saúde da Família - PSF" e teve como objetivo identificar as atitudes gerenciais requeridas do enfermeiro para a gerência da assistência de enfermagem nas Unidades de Saúde da Família - USF de um município do litoral catarinense sob a percepção dos profissionais desta. Trata-se de um estudo descritivo-exploratório baseado em um questionário semi-estruturado para a coleta de dados. A população foi de 72 participantes que atribuíram escore entre 01 a 05 para cada item do questionário. O estudo apontou para a ênfase no desenvolvimento de novas competências pelos enfermeiros, que conduzem ao alcance do desempenho e conseqüentemente da qualidade da assistência e à satisfação da comunidade. **Descritores:** Gerência; Enfermagem em Saúde Comunitária; Programa Saúde da Família.

ABSTRACT

*This article was a part of a research called Management Competences required from the nurse in the Family Health Program (FHP) and has as aim to identify the management attitudes required from the nurse to the manager of the nurse assistance in the Family Health Units (FHU) of a city of the "catarinense" seashore under a perception from these professionals. It was a descriptive-exploratory study based on a semi-structured questionnaire for data collection. The population was constituted by 72 participants that scored from 01 and 05 to each item of the questionnaire. The study pointed to the emphasis in the development of new competences by the nurses that lead the reach of the performances and consequently the quality of the assistance and to the community satisfaction. **Descriptors:** Management; Community health nursing; Family Health Program.*

RESUMEN

*Este artículo fue parte de la investigación titulada "Competencias gerenciales necesarias del enfermero en el Programa Salud de la Familia - PSF y tiene como objetivo identificar las actitudes gerenciales requeridas del enfermero para la gerencia de la asistencia de enfermería en las Unidades de Salud de la Familia - USF de una prefectura de la costa catarinense, en la percepción de estos profesionales. Trátase de un estudio descriptivo-exploratorio basado en un cuestionario semi-estructurado para la recogida de datos. La población fue de 72 participantes que atribuyeron notas entre 01 y 05 para cada punto del cuestionario. El estudio apunta énfasis en el desarrollo de nuevas competencias por parte de los enfermeros que llevan al alcance de un desempeño adecuado y consecuentemente a un aumento de la calidad asistencial, satisfaciendo a la comunidad. **Descritores:** Gerencia. Enfermería en Salud Comunitaria. Programa Salud de la Familia.*

Benito GAV, Becker LC. Atitudes gerenciais do enfermeiro no Programa Saúde da Família: visão da Equipe Saúde da Família. Rev Bras Enferm 2007 maio-jun; 60(3):312-6.

1. INTRODUÇÃO

O Programa Saúde da Família - PSF é uma estratégia implantada pelo Ministério da Saúde para a reorganização da prática assistencial à saúde, aproximando os serviços de saúde da população. Neste contexto, para lidar com a dinâmica da vida social das famílias assistidas e da própria comunidade, a valorização dos diversos saberes e práticas contribui para uma abordagem mais integral e resolutive⁽¹⁾.

Ao enfermeiro do PSF cabe atividades de supervisão, treinamento e controle da equipe e atividades consideradas de cunho gerencial. Como gerente da assistência de enfermagem no PSF, o enfermeiro deve ser o gerador de conhecimento, através do desenvolvimento de competências, introduzindo inovações à equipe, definindo responsabilidades⁽²⁾.

A abordagem conceitual entende que as competências são: o fundamento para a gestão de organizações,

desenvolvidas através da assimilação de conhecimentos e integração de habilidades e atitudes no trabalho prático, possibilitando a tomada de decisões fundamentadas em conhecimentos. O conceito do termo competência é baseado em três dimensões, conhecimento, habilidades e atitudes.

Atitude é um estado de preparação mental e física para uma ação, então a atitude está sempre relacionada a um comportamento para uma determinada ação⁽³⁾. Igualmente, as atitudes dizem respeito às condições complexas dos seres que afetam seu estado comportamental, estabelecendo a escolha de um curso para ações pessoais⁽⁴⁾. Assim as atitudes estão relacionadas ao enfrentamento pessoal de determinadas situações impostas pelo meio. Então, a atitude é necessária para a busca de novos conhecimentos e aquisição de habilidades tendo em vista o desenvolvimento de um trabalho com qualidade.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar as atitudes requeridas do enfermeiro para a gerência da assistência de enfermagem nas Unidades de Saúde da Família – USF de um município do litoral catarinense sob a percepção dos profissionais desta equipe.

2. METODOLOGIA

O projeto desta pesquisa foi aprovado pela Comissão de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, da UNIVALI, conforme Parecer nº 248/2003, logo atendendo todas as exigências dos documentos legais sobre o assunto.

Utilizou-se o método não-experimental do tipo descritivo-exploratório, com abordagem quantitativa.

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário semi-estruturado, a partir do que estabelece o Ministério da Saúde⁽⁵⁾ em relação às atividades a serem desenvolvidas pelo enfermeiro no PSF e também pesquisas semelhantes, o qual foi validado por três profissionais "experts" na área. Posteriormente, foi feito um pré-teste com cinco profissionais que atuam em USF em um município de outra região, depois feitos alguns ajustes para ser logo aplicado em campo.

A pesquisa foi realizada nas seis Unidades de Saúde da Família de um município do litoral catarinense, no período de janeiro a março de 2004. A população pesquisada foi composta por 72 participantes (06 médicos, 13 Aux/téc. de enfermagem e 53 ACS). A amostra foi do tipo não probabilística e por conveniência.

Este estudo é um recorte de um estudo maior que aborda as competências dos profissionais de saúde para a consolidação do Sistema Único de Saúde -SUS. Um outro recorte deste estudo maior trata da percepção sobre o enfermeiro a respeito das competências gerenciais que deverá desenvolver para atuar no Programa Saúde da Família - PSF.

Os participantes atribuíram um escore entre 01 a 05 para cada item,

assim definidos: 1) Nenhuma importância; 2) Pouca importância; 3) Relativa importância; 4) Muita importância e 5) Extrema importância.

Os quadros utilizados para a discussão dos resultados não apresentam os escores 1 (Sem importância) e 2 (Pouca importância) devido a pouca frequência com que foram apontados. Os resultados que receberam escore 4 e 5 (muita e extrema importância respectivamente) foram agrupados, pois entende-se que há uma diferença mínima entre estes escores.

Os resultados foram analisados e discutidos a partir do pensamento de diversos autores que tenham abordado cada um dos aspectos ou assuntos relacionados aos achados desta pesquisa, levando a reflexões críticas sobre as atitudes a serem desenvolvidas pelo enfermeiro no Programa Saúde da Família - PSF.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram coletados entre janeiro a março de 2004 a partir do questionário aplicado aos médicos, auxiliares/técnicos de enfermagem e agentes comunitários de saúde das USF do município em estudo, conforme é apresentado no quadro 01, referente às percepções destes quanto às competências gerenciais a serem desenvolvidas pelo enfermeiro que trabalha no PSF.

Ao analisar os dados relacionados ao perfil socioeconômico dos profissionais informantes, percebe-se que a grande maioria dos profissionais são do sexo feminino (médicos – 50,0%, Auxiliares/ Técnicos de enfermagem – 100%, Agentes Comunitários de Saúde – 88,7%).

Quanto à idade, a metade dos profissionais médicos tem entre 26 e 35 anos, a outra metade tem 36 anos ou mais. Mais da metade dos Auxiliares/ Técnicos de enfermagem (53,8%) tem idade superior a 36 anos. Mais da metade dos Agentes Comunitários de Saúde (52,8%) tem entre 18 e 25 anos e 24,5% tem entre 26 e 35 o que caracteriza uma equipe formada pela maioria de adultos-jovens.

Na variável salário percebe-se uma grande variedade de valores entre as categorias de profissionais. Assim os 50,0% dos médicos que responderam a esta questão, atribuíram ganhar mais de 5 salários mínimos. Mais da metade dos Auxiliares/Técnicos de enfermagem (53,8%) ganham entre 3 e 4 salários mínimos e grande parte dos Agentes Comunitários de Saúde (88,7%) ganham entre 1 e 2 salários mínimos.

Os dados referentes ao grau de instrução mostram que mais da metade dos médicos (66,7%) possuem pós-graduação e a maior parte dos Auxiliares/ Técnicos de Enfermagem e Agentes Comunitários de Saúde (92,4% e 81,2% respectivamente) tem o segundo grau completo. Sendo que apenas 9,4% dos Agentes Comunitários de Saúde que responderam tem o primeiro grau completo.

VARIAVEIS	DESCRIÇÃO	MÉDICOS	AUX./TÉC.	ACS
Sexo	Masculino	50,0%	0,0%	7,5%
	Feminino	50,0%	100%	88,7%
	Não responderam	0,0%	0,0%	3,8%
Idade	18 à 25 anos	0,0%	23,1%	52,8%
	26 à 35 anos	50,0%	23,1%	24,5%
	36 anos ou mais	50,0%	53,8%	17,0%
	Não responderam	0,0%	0,0%	5,7%
Salário	1 à 2 salários mínimos	0,0%	0,0%	88,7%
	3 à 4 salários mínimos	0,0%	53,8%	0,0%
	5 salários min. ou mais	50,0%	0,0%	0,0%
	Não responderam	50,0%	46,2%	11,3%
Grau de instrução	1º Grau	0,0%	0,0%	9,4%
	2º Grau	0,0%	92,4%	81,2%
	Superior	33,3%	0,0%	0,0%
	Pós-Graduação	66,7%	0,0%	0,0%
	Não responderam	0,0%	7,6%	9,4%

Quadro 1. Apresentação dos dados referentes à identificação dos profissionais informantes. Santa Catarina, 2004.

Referente aos atributos listados no questionário, ser justo é uma qualidade tão importante que assume as características do dever, pois se destina a se contrapor aos preconceitos, a defender os verdadeiros valores sociais e éticos, assumindo principalmente uma posição justa nas situações que terá que enfrentar⁽⁶⁾. Também a maioria dos profissionais informantes (83,4% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS) acreditam ser de muita e extrema importância que o enfermeiro do PSF, tenha atitude de justiça com a equipe e usuários.

Para realizar o cuidado é necessário a afetividade, sendo que este ato demanda uma reflexão acerca desta atitude numa relação, evitando o senso comum de que basta gostar das pessoas para cuidar bem delas⁽⁷⁾. Observa-se que na percepção dos médicos, auxiliares/técnicos de enfermagem e ACS (83,4%, 92,3% e 98,1% respectivamente) o enfermeiro deve ter a atitude de afetividade apontando ser de muita e extrema importância.

O conflito é construtivo quando pessoas diferentes entre si aprendem com suas diferenças⁽¹⁻⁸⁾. A atitude de ser aberto a negociações foi percebida como de muita e extrema importância⁴ pela maioria dos profissionais (83,4% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 98,1% dos ACS).

O Programa Saúde da Família requer um novo modo de atender às necessidades de saúde, onde o paciente deve ser visto de forma integral. Para que isto ocorra, as equipes deverão repensar o processo de trabalho, adotando novas metodologias, instrumentos de trabalho e conhecimentos⁽⁹⁾. Também a maioria dos profissionais informantes (100% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 98,1% dos ACS) acredita ser de muita e extrema importância para o enfermeiro a atitude de ser aberto às mudanças.

Em enfermagem, a comunicação pode ser vista como um processo que colabora com a qualidade dos relacionamentos estabelecidos no trabalho, seja com a equipe de saúde ou na assistência ao paciente, família e comunidade⁽¹⁰⁾. Neste sentido todos os médicos (100%) e auxiliares/técnicos de enfermagem (100%) e quase todos os ACS (98,1%) atribuíram muita e extrema importância⁽⁴⁾ a atitude de ser comunicativo.

A criatividade é essencial às organizações que enfrentam situações diversificadas, um ambiente dinâmico, instável e mutável como é o caso da estratégia do PSF⁽⁹⁾. Igualmente a maioria dos médicos (83,4%), auxiliares/técnicos de enfermagem (100%) e ACS (98,1%) perceberam esta atitude como sendo de muita e extrema importância.

Para que os administradores tornarem-se eficazes precisam, também, ouvir os que estão ao redor, tentando prever os problemas antes que aconteçam e, tentando ver como a mudança cria oportunidades de crescimento e expansão pessoal e organizacional⁽¹¹⁾. Grande parte dos profissionais informantes corroboram quanto à importância da atitude de saber escutar (100% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS) e entendem ser de muita e extrema importância o uso prático desta atitude pelo enfermeiro.

Igualmente, ser aberto ao diálogo é fundamental num relacionamento interpessoal pois os profissionais de saúde que possuem o conhecimento devem entender a importância do diálogo para o aprendizado, tanto com os usuários como com os outros profissionais que compõem a equipe⁽¹²⁾. Observa-se que quase todos os profissionais informantes (100% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 98,1% dos ACS) atribuíram muita e extrema importância à atitude de ser aberto ao diálogo.

A eficiência com que o trabalhador desempenha suas atividades está relacionada a um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem estar físico. Desse modo o profissional enfermeiro, como gerente da assistência de enfermagem, deve perceber os fatores condicionantes no desenvolvimento do trabalho por sua equipe⁽¹³⁾. Da mesma forma, a atitude de facilitar o trabalho com a equipe/grupos da comunidade foi percebida como sendo de muita e extrema importância por todos os profissionais médicos (100%), auxiliares/técnicos de enfermagem (100%) e a maioria dos ACS (98,1%).

Iniciativa é a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente

o seu sucesso⁽¹³⁾. A autonomia refere-se ao grau de independência que determinada pessoa tem em planejar e executar o seu trabalho⁽¹⁴⁾. Assim, percebe-se que estas atitudes conduzem ao desenvolvimento do grupo, sendo que permitem um certo grau de independência para por um planejamento em prática. Ratificando, todos os profissionais pesquisados (100% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS) qualificaram ser de muita e extrema importância desenvolver a iniciativa e a autonomia da equipe e usuários.

O enfermeiro, de modo crescente, tem dado ênfase em sua atuação, a atividades de promoção da saúde e de prevenção de doenças⁽¹⁵⁾. Uma das estratégias para que isso ocorra é através da educação em saúde que contribuir para a formação ou construção de uma nova cultura em se tratando de saúde, onde as pessoas estarão envolvidas no processo de auto-cuidado⁽⁹⁾. Confirmando a importância de ser um líder educador, mais da metade dos médicos (66,7%), todos os auxiliares/técnicos de enfermagem (100%) e a maioria dos ACS (94,4%) perceberam ser de muita e extrema importância. Enquanto 33,3% dos médicos qualificaram ser de relativa importância.

O enfermeiro necessita estar envolvido com o trabalho em equipe e comunidade, uma vez que o envolvimento das pessoas com sua atividade profissional torna-se fundamental não só para sua satisfação pessoal, mas também, voltadas para a satisfação do cliente e a manutenção da instituição, em termos de qualidade dos serviços oferecidos⁽¹⁶⁾. Também a grande maioria dos profissionais informantes (100% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 96,2% dos ACS) compreenderam esta atitude como de muita e extrema importância⁽⁴⁾.

O conhecimento isolado não é útil, assim faz-se necessário que o gerente assumira atitude de humildade para aprender com as outras pessoas, e contribuir com o seu conhecimento para o desempenho da equipe⁽¹⁷⁾. Em relação à percepção dos profissionais informantes sob a atitude de humildade, a maioria dos médicos (83,4%), todos os auxiliares/técnicos de enfermagem (100%) e quase todos os ACS (96,2%) corroboraram ser de muita e extrema importância.

Atualmente, uma das tendências é o que o trabalho seja desenvolvido por equipe, pois no trabalho em equipe, as habilidades individuais são complementares e auxiliam as pessoas a alcançarem os propósitos estabelecidos de melhor maneira⁽¹³⁻¹⁸⁾. Neste sentido, grande parcela dos profissionais pesquisados (100% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 96,2% dos ACS) perceberam ser de muita e extrema importância⁽⁴⁾ privilegiar o trabalho em equipe.

O enfermeiro que atua no PSF precisa ser capaz de planejar e desenvolver ações de modo a suprir estas necessidades com resolutividade. Assim, saber resolver problemas consiste em apresentar e implementar soluções possíveis de serem realizadas de acordo com a realidade desta comunidade ou indivíduo⁽¹⁹⁾. Assim, percebe-se que a maior parte dos profissionais (83,4% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 98,1% dos ACS) qualificaram que a atitude de saber resolver problemas é de muita e extrema importância para o enfermeiro no PSF.

É de fundamental importância a disposição para submeter-se ao debate e crítica aberta, pois a crítica auxilia a tomar melhores decisões no futuro, partindo das experiências atuais⁽²⁰⁾. Igualmente, um maior percentual dos profissionais (100% dos médicos, 92,3% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 98,1% dos ACS) atribuíram esta atitude como sendo de muita e extrema importância.

No PSF a atenção está centrada na família possibilitando às equipes uma compreensão ampliada do processo saúde-doença e da necessidade de intervenções que vão além das práticas curativas. Esta visão de totalidade deve ser o princípio básico para nortear as ações da enfermagem, na assistência ao paciente⁽¹⁷⁾. Todos os profissionais informantes (100% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS), perceberam que a atitude de ter visão de conjunto é de muita e extrema importância⁴ para a prática profissional do enfermeiro no PSF, confirmando-se uma vez mais com a colocação dos autores.

O gerente deve ter uma visão global e única a respeito de sua atuação, tomando como base de sua prática a missão e os objetivos da organização. Assim, afirma-se que ninguém é capaz de fazer um bom atendimento, ou prestar um bom serviço, sem entender o que está fazendo e a finalidade e a importância do que está realizando⁽²¹⁾. A maioria dos profissionais (100% dos médicos, 84,6% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 98,1% dos ACS) entenderam que a atitude de ter clara qual deverá ser sua atuação, é de muita e extrema importância⁴ para a prática profissional do enfermeiro.

O raciocínio lógico pode ser entendido como o encadeamento, aparentemente lógico, de juízos ou pensamentos. Sendo assim, o gerente tem como função interpretar textos, fazer sínteses pessoais, transformar os dados em informações e estas em conhecimentos⁽²⁾. Observa-se assim, que grande parte dos profissionais informantes (100% dos médicos, 92,6% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS) afirmaram ser de muita e extrema importância o raciocínio lógico.

A atitude de ter compromisso e responsabilidade, está relacionada à designação das tarefas e precisa estar acompanhada de autoridade suficiente para a realização da tarefa para qual foi designado. Já o comprometimento é a aceitação interna das responsabilidades, ou designações que acompanham um cargo⁽²⁰⁾. Assim, na sua totalidade, 100% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS perceberam ser de muita e extrema importância a atitude de ter compromisso e responsabilidade.

Todo profissional deve resgatar conceitos de valores para aplicação na prática, um desses a ética que pode ser definida como o estudo sistemático de como deveria ser a conduta e ações de uma pessoa no que se refere a si mesma, a outros seres humanos e ao ambiente⁽²⁰⁾. Assim, todos os profissionais (100% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS) observaram ser de muita e extrema importância à atitude ética.

Todo profissional deve resgatar conceitos de valores para aplicação na prática, um desses a ética que pode ser definida como o estudo sistemático de como deveria ser a conduta e ações de uma pessoa no que se refere a si mesma, a outros seres humanos e ao ambiente⁽²⁰⁾. Assim, todos os profissionais (100% dos médicos, 100% dos auxiliares/técnicos de enfermagem e 100% dos ACS) observaram ser de muita e extrema importância à atitude ética.

4. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Ao analisar os dados referentes às atitudes a serem desenvolvidas pelo enfermeiro no PSF percebe-se que os itens listados foram percebidos como sendo de muita ou extrema importância pela maior parte dos profissionais que aceitaram responder as questões da pesquisa. No entanto, cabe ressaltar

que o item que coloca a importância de incentivar e participar do Conselho de Saúde foi percebido como de relativa importância pela metade dos profissionais médicos⁴ (50,0%). Este dado pode estar relacionado ao sentimento de preservação da centralização dos serviços de saúde e do modelo biomédico da assistência, onde o enfoque era dado às ações curativas e ao papel do médico. Hoje, o atual modelo de saúde busca a promoção e prevenção de saúde com ênfase no trabalho interdisciplinar com ênfase nos princípios do Sistema Único de Saúde.

Referente aos auxiliares/técnicos de enfermagem, percebe-se que a maioria dos itens listados foram qualificados como de extrema importância. Igualmente, a maioria dos ACS perceberam ser de extrema importância os itens listados no instrumento utilizado para coleta de dados. Estes dados podem ser relacionados a um maior contato entre estes profissionais e o enfermeiro.

Quando se fala em competências do formando em graduação de enfermagem, trabalha-se pouco as questões referentes às atitudes, talvez porque seja intrínseca do acadêmico. Porém é de vital importância para o profissional enfermeiro ter atitude, demonstrar ação frente aos acontecimentos, aos problemas que surgirem no decorrer das atividades práticas.

A atitude atualmente se torna um tema muito polêmico na medida em que os valores sociais estão passando por uma re-significação de concepções influenciada pela modernização, desenvolvimento tecnológico e pela globalização que se acredita que este levando a um desequilíbrio subjetivo que nós trabalhadores da saúde teremos que aprender a lidar e saber identificar os danos que pode trazer isto, para podermos estar ajustando situações, com o intuito de garantir uma atenção à saúde de qualidade e resolutividade aos problemas e/ou necessidades da população.

Este estudo poderá contribuir para a construção da grade curricular de cursos de enfermagem no sentido de criar meios/estratégias para se trabalhar as atitudes a serem desenvolvidas nos futuros profissionais para atuar no PSF.

Também pode ser considerado um instrumento de auxílio para a reflexão e mudanças na prática gerencial no PSF, atendendo a demanda de profissionais com um perfil diferenciado, com vista na qualidade da assistência.

Um aspecto relevante é a ênfase que deve ser dada a se criar formas/metodologias de processos pedagógicos que visem a transformação de práticas no cotidiano que se baseiam na mudança de atitudes dos profissionais que trabalham em saúde. Neste sentido a educação permanente apresenta-se como instrumento valioso para se chegar a esta mudança de conduta. Os resultados desta pesquisa mostram abruptamente a necessidade de se mudar à prática da educação para a saúde sobre tudo se tratando dos profissionais que vêm atuando no programa/estratégia saúde da família e que têm como premissa a consolidação dos princípios tão almejados do SUS.

REFERÊNCIAS

- Leitão GCM. Reflexões sobre gerenciamento. *Texto Contexto Enferm* 2001;10(1):104-15.
- Lazzarotto EM. Competências essenciais requeridas para o gerenciamento de unidades básicas de saúde (dissertação). Florianópolis (SC): Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFSC; 2001.
- Harb AG. A determinação das competências essenciais, no setor supermercadista da cidade de Manaus, seguindo a percepção de gestores, funcionários e clientes (dissertação). Florianópolis (SC): Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/UFSC; 2001.
- Rosas VB. A final, o que é conhecimentos? (citado em: 24 ago 2004). Disponível em: URL: <http://www.mundodosfilosofos.com.br/vanderlei22.htm>
- Ministério da Saúde (BR). Departamento de Atenção Básica. Guia prático do programa da saúde da família. Brasília (DF): Ministério da Saúde; 2001.
- Carvalho DO. Ética profissional. (citado em: 28 jun 2004). Disponível em URL: http://www.unai.ada.com.br/ética/index_ética_profissional.htm
- Verissimo MLR, Fonseca RMGS. O cuidado da criança segundo trabalhadoras de creches. *Rev Latino-am Enfermagem* 2003; 11(1):129-35.
- Mattos FG de. Negociação: modelo de estratégia e estudo de casos. Rio de Janeiro (RJ): Reichmann & Affonso Editores; 2003.
- Chiesa AM. A promoção de saúde como eixo estruturante do tratamento de enfermagem no Programa Saúde da Família. *Nursing* 2003;64(6):40-6.
- Junior AB, Matheus MCC. Comunicação. In: Cianciarullo TI. Instrumentos básicos para o cuidar: um desafio para a qualidade da assistência. São Paulo (SP): Atheneu; 1996. p.61-74.
- Stoner JAF, Freeman RE. Administração. 5ª ed. Rio de Janeiro (RJ): LTC; 1999.

12. Boog GG. Manual de treinamento e desenvolvimento. 2ª ed. São Paulo (SP): ABTD- Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento; 1994.
 13. Chiavenato I. Introdução à teoria geral da administração. 6ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 2000.
 14. Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro (RJ): Campus; 1999.
 15. Potter PA, Perry AG. Grande tratado de enfermagem prática. 3ª ed. São Paulo (SP): Santos; 1998.
 16. Rebelo PAP. Qualidade em saúde: modelo teórico, realidade, utopia e tendência. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark; 1995.
 17. Marx LC, Morita LC. Manual de gerenciamento de enfermagem. 2ª ed. São Paulo (SP): EPUB; 2003
 18. Poletto DS. Liderança integrativa na enfermagem. Passo Fundo (RS): EDIUPF; 1999.
 19. Chiesa AM, Fraccolli EA, Sousa MF. Enfermagem, academia e saúde da família: diálogo possível em torno da formação e a defesa da equidade como eixo norteador. Rev Bras Saúde da Família 2002;4(2):52-9.
 20. Marquis BL, Huston CJ. Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação. 2ª ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 1999.
 21. Motta PR. Transformação: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro (RJ): Qualitymark; 1997.
-