



Artigo Original

LIDERANÇA EM ENFERMAGEM: VIVÊNCIA DE ENFERMEIROS DE UM HOSPITAL DO SUL DE SANTA CATARINA/SC

LEADERSHIP IN NURSING: AN EXPERIENCE OF HOSPITAL NURSES IN THE SOUTH OF SANTA CATARINA/SC

Resumo

Dalila Felipe Bitencourt¹
Michele Medeiros Novochoadlo¹
Maria Regina Silvério¹

¹ Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL
Tubarão – Santa Catarina – Brasil

E-mail:
maria.silverio@unisul.br

Pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso, com o objetivo de conhecer a visão de enfermeiros de um hospital do sul de Santa Catarina/SC acerca de sua experiência como líderes de equipe de enfermagem. Participaram do estudo dez enfermeiros que atuavam nesta função. A coleta de dados foi realizada na instituição hospitalar, entre os meses de maio e junho de 2012, por meio de entrevista semiestruturada com base na questão norteadora do estudo. Os dados foram analisados de forma qualitativa envolvendo a ordenação, a classificação e a análise final. Os resultados acerca da visão dos enfermeiros quanto à experiência como líder revelou que a maioria deles não se sente suficientemente preparada para exercer esta função, o que decorre, na maioria dos casos, da carência de preparo acadêmico, de questões institucionais e de fatores inerentes a início de carreira, especialmente a insegurança. Os profissionais que anteriormente atuavam em outras categorias da enfermagem, na mesma instituição de trabalho, enfrentam desafios quanto a se posicionarem frente ao novo cargo, especialmente na abordagem de colegas que hoje estão sob sua liderança. Embora a maioria tenha expressado dificuldades no processo de transição entre a academia e a vida profissional, identificou-se que os profissionais têm clareza quanto às funções, competências e habilidades necessárias à liderança. Entretanto, evidenciou-se que alguns enfermeiros não conseguem exercer a liderança da forma que consideram ser a mais adequada.

Palavras-chave: Enfermagem; Equipe de enfermagem; Liderança.

Abstract

Qualitative research using the case study, it's order to understand the vision of nurses in a hospital in the southern of Santa Catarina/SC about their experience as leaders of nursing team. Participants were ten nurses working in this role. Data collection was performed in the hospital, between the months of May and June 2012, using the technique of semi-structured interview, based on the guiding question of the study. The analysis of data was performed qualitative and comprised the organization, classification and final analysis. The results show that most nurses do not feel prepared to exercise a leading role, which derives, in most cases, the lack of academic preparation, institutional issues and the

Rev. Saúde.Com 2013; 9(4): 33-42.

reasons inherent in early stage, especially insecurity. The professionals working in other categories of nursing at the same institution need to learn to position themselves against the new post, especially in dealing with colleagues who are now under his leadership. While most have expressed difficulties in the process of transition between academia and professional life were identified that professionals are clear about the roles, skills and abilities necessary for leadership. It is also noted that nurses feel that in some situations they cannot exercise their leadership in the way they consider most appropriate.

Key words: Nursing; Nursing staff; Lead.

Introdução

Gênese e Problematização

As Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem, enunciadas através da Resolução CNE/CES 3/2001, preveem que o enfermeiro seja capaz de exercer as competências e habilidades de atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração-gerenciamento e de educação permanente¹.

O item 4 do Art. 4º desta Resolução determina que o profissional de saúde, na atuação em equipe multiprofissional, deve estar apto a assumir posições de liderança, sempre tendo em vista o bem-estar da comunidade. A liderança envolve compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz¹.

As exigências cada vez maiores de produtividade e qualidade e o contexto de mercado de trabalho instável aumentam os requisitos de qualificação dos trabalhadores e tornam cada vez mais generalizada a implantação de modelos de formação e de gestão com base em competências profissionais².

No contexto atual, os profissionais de saúde necessitam cada vez mais transformar seu ambiente de trabalho no sentido de implementarem suas políticas administrativas, como também de aprimorarem-se no uso das tecnologias emergentes. A par disto, uma das primeiras habilidades requeridas do enfermeiro, como coordenador de equipes, é a ferramenta da liderança. Desse modo, é essencial que o enfermeiro desenvolva habilidades nas duas vertentes: do cuidado e da gerência³.

Neste sentido, compreende-se que o desenvolvimento do processo de trabalho em enfermagem abrange também as funções administrativas inerentes aos cargos de chefia e ao desempenho de papéis de liderança, levando-se em consideração que são as demandas do usuário que orientam o planejamento, a organização, o controle e a avaliação das intervenções da equipe de enfermagem⁴.

A liderança em enfermagem deve possibilitar a implementação de ações com vistas ao alcance de patamares mais elevados de eficácia no cuidado em saúde e enfermagem⁵.

A liderança consiste em um processo no qual é exercida influência interpessoal sobre as atividades de um indivíduo ou um grupo de indivíduos para a consecução de uma meta ou metas específicas⁵.

Nessa linha, comportamentos de liderança, tais como iniciativa, comprometimento com o trabalho e incentivo à equipe, são essenciais para o exercício de cargos de coordenação e supervisão em saúde⁴.

Embora na Lei do Exercício Profissional e no Código de Ética da Enfermagem o enfermeiro encontre o respaldo para o desenvolvimento do processo de liderança em enfermagem, por vezes as restrições e exigências das instituições hospitalares dificultam este processo e intimidam o profissional de enfermagem quanto a contra-argumentar diante de tal situação⁶.

A este respeito, um estudo sobre a ação gerencial do enfermeiro aponta que este profissional, ao ser admitido na instituição de trabalho, depara-se com normas e rotinas pré-estabelecidas, e dele é esperado o cumprimento desses dispositivos seguindo a hierarquia da organização⁷.

Um outro aspecto que merece atenção está no fato de que, ao concluir a graduação, o enfermeiro ingressa num mercado de trabalho o qual exige que o profissional tenha experiência, haja vista que a maioria das instituições empregadoras não está disposta a investir em capacitação⁸.

Por outro lado, o enfermeiro tem assumido novas funções em decorrência, entre outros aspectos, do aumento da demanda e das necessidades do campo de atuação profissional. Tal realidade tende a afastá-lo de sua função prioritária - o cuidado - e imprime um caráter pouco específico a esta função⁹.

Com base nesta realidade, foi delineada a seguinte questão de pesquisa: Qual a visão de enfermeiros de um hospital do sul de Santa Catarina/SC acerca de sua experiência como líderes de equipe de enfermagem?

Objetivo do Estudo

Conhecer a visão de enfermeiros de um hospital do sul de Santa Catarina/SC acerca de sua experiência como líderes de equipe de enfermagem.

Métodos

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudo de caso^{10,11}. Participaram do estudo 10 (dez) enfermeiros de um hospital do sul de Santa Catarina que atuavam como líderes de equipe de enfermagem, os quais atendiam aos seguintes critérios de inclusão: aceitar participar do estudo de forma voluntária e ter disponibilidade para dele participar; assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido; estar vinculado à instituição e atuar como líder de equipe de enfermagem no mínimo há 6 (seis) meses. O não atendimento de uma ou mais destas condições foi considerado critério de exclusão.

A coleta de dados foi realizada através da técnica de entrevista semiestruturada¹¹. Desse modo, a entrevista foi conduzida a partir de uma

questão central apoiada em questões complementares, a saber: comente sobre sua experiência como líder da equipe de enfermagem (preparo para o exercício da função, processo de transição entre a formação acadêmica e a prática como líder, exigências-atividades desenvolvidas, dúvidas apresentadas, utilização do tempo, comunicação com a equipe, apoio recebido e administração de conflitos, entre outros aspectos).

As entrevistas foram realizadas na instituição hospitalar, em local que preservasse a privacidade dos participantes.

Os dados obtidos foram analisados preliminarmente no decorrer da coleta de dados, envolvendo este processo a organização das informações mediante a digitação das entrevistas e a leitura do conteúdo. A análise final, realizada após o afastamento das pesquisadoras do campo, foi desenvolvida de forma qualitativa através do processo de ordenação, classificação e análise final dos dados¹¹. Este processo compreendeu a leitura atenta das entrevistas a fim de obter-se a visão do conjunto das informações, e leituras sucessivas das informações, com base na questão norteadora do estudo, com vistas a estabelecer as categorias de análise e a articulação entre os dados obtidos e a literatura, a questão de pesquisa e os objetivos do estudo.

Foram respeitados os preceitos éticos em conformidade com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Pesquisa¹².

Os participantes foram nomeados no estudo por meio de códigos de identificação (Ea, Eb, Ec...).

O projeto desta pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade proponente do estudo, obtendo aprovação conforme Parecer Nº 12.064.4.04. III.

Resultados e Discussão

Caracterização dos participantes do estudo

Participaram do estudo 10 enfermeiros de um hospital do Sul de SC, os quais atuavam como líderes de equipes de enfermagem em unidades de internação e atendimento de urgência. Destes, 9 eram do sexo feminino e um do sexo masculino e tinham idade entre 22 e 48 anos, prevalecendo a faixa etária entre 28 e 39 anos. O tempo de formação profissional variou entre 8 meses e 14 anos, prevalecendo o tempo entre 1 e 5 anos. Quanto à experiência anterior em enfermagem, 6 tinham experiência como técnicos, 3 como auxiliares e 1 como estagiário em enfermagem, todos na instituição estudada. O tempo de trabalho na instituição variou entre 13 meses e 23 anos, prevalecendo a atuação superior a 10 anos. O tempo de atuação no setor apresentou variação entre 8 meses e 5 anos, sendo o tempo médio de 8 meses a 2 anos. Quanto à capacitação na área da liderança, somente 3 dos participantes realizaram curso de aperfeiçoamento em gestão.

Experiência de enfermeiros como líderes de equipe de enfermagem

A análise dos dados acerca da vivência dos enfermeiros como líderes de equipe de enfermagem evidenciou quatro categorias de análise: processo de

transição; características do líder; habilidades na liderança; e administração do tempo.

Categoria 1 – Processo de Transição

O processo de transição da vida acadêmica para o exercício profissional da enfermagem como líder de equipe de enfermagem, segundo a maioria dos entrevistados, é complexo, na medida em que esta função requer o domínio de conhecimentos, responsabilidades e habilidades a respeito das quais, por vezes, não se sentem suficientemente seguros.

Para uma pequena parte dos entrevistados, a graduação em enfermagem forneceu a base teórico-prática para o exercício da liderança, sendo que o papel da academia é preparar o aluno para ir em busca do conhecimento.

A universidade não tem que deixar o aluno pronto. Ela fornece as noções e o aluno deve ir em busca do conhecimento específico, que ocorre nas práticas do dia-a-dia. (Ec).

Estudo realizado com enfermeiros líderes de equipes de Estratégia de Saúde da Família acerca de liderança apontou que, apesar de existirem lacunas na formação acadêmica, a universidade, através do professor, atua como facilitadora da aprendizagem sendo o aluno o responsável pelo aprendizado, o qual ocorre mediante busca contínua de conhecimentos¹³.

Por sua vez, a maioria dos entrevistados considera que a graduação não ofereceu aporte suficiente, sobretudo em relação às experiências práticas.

No administrativo fica falho, falta trabalhar a gestão, a liderança, no aluno. O aluno fica livre e ao se formar não sabe como agir corretamente. (Ee).

A este respeito, uma pesquisa, desenvolvida com enfermeiros em um hospital universitário do Rio de Janeiro, aponta dificuldades destes profissionais para desenvolverem o papel de líder, devido a dúvidas de como agir frente a determinadas situações. Os pesquisados creem que se fossem melhor preparados durante a graduação teriam mais facilidade para decidir sobre a conduta apropriada a cada situação⁴.

Para alguns entrevistados, a função exercida anteriormente na enfermagem, na mesma instituição de trabalho, contribuiu com o processo de transição para o exercício da função atual.

Minha experiência anterior foi muito importante para o exercício da liderança. (Ef).

Dentre os aspectos que dificultaram o processo de transição, os entrevistados destacaram a dificuldade de delegar funções; a pouca credibilidade atribuída pela equipe de enfermagem ao papel do enfermeiro como líder; e as cobranças por parte da instituição.

A gente passa de colega a líder, tinha que delegar e mudar de postura. Tive que trabalhar bem mais o relacionamento com a equipe e a liderança. (Eh).

Minha postura precisou ser modificada de um dia para o outro. Quando a gente se forma passa a ser líder dos colegas. E estes também cobram, avaliam, de certa forma, esta postura de líder. (Ee).

Ao assumir o cargo de chefia, já sendo funcionário da instituição, a cobrança foi muito maior pela própria instituição. (Eg).

Um estudo sobre aprimoramento do ensino-aprendizagem de acadêmicos de enfermagem aponta a modalidade de internato como uma das formas de desenvolver as habilidades de liderança, uma vez que o aluno vivenciará a assistência e o gerenciamento em saúde de forma integral, adquirindo maior segurança¹⁴.

O relacionamento com a equipe também foi considerado um grande desafio na liderança em enfermagem, em estudo desenvolvido com enfermeiros recém-formados que atuavam em outra categoria profissional da enfermagem, antes da graduação, na mesma instituição de saúde¹⁵.

Categoria 2 - Características do Líder

Os entrevistados também apontaram algumas características e atitudes as quais consideram imprescindíveis ao líder e que procuram imprimir em sua prática, tais como: “compartilhar decisões com a equipe”; “ser humilde”; “ser aberto a sugestões”; “ser dinâmico”; “demonstrar respeito”; “ser paciente”; “ter espírito inovador”, “ser determinado” e “ser responsável”.

As características referidas pelos entrevistados vêm ao encontro das destacadas em pesquisa a respeito da formação do enfermeiro-líder, a qual inclui a comunicação, o conhecimento, o respeito, o bom humor, a responsabilidade e o bom senso entre as características de um líder⁶.

A habilidade para a liderança desenvolvida pelos participantes do estudo, segundo seus depoimentos, decorre *a priori* de sua experiência anterior na enfermagem, e da vivência atual como enfermeiros. Destacam ainda que, para não incorrerem em erros, evitam atitudes que consideravam inadequadas nas pessoas que atuaram como seus chefes, anteriormente.

Para evitar os erros na liderança eu utilizo os exemplos de minhas chefes da época de auxiliar [de enfermagem]. (Ed).

Alguns participantes referiram que procuram colaborar com o trabalho da equipe de enfermagem, estabelecer vínculo afetivo com a equipe e elogiá-la, com o intuito de promover a motivação e o estímulo entre os profissionais.

O bom líder motiva seus funcionários, mesmo com excesso de trabalho, conflitos, e passa uma perspectiva de futuro aos funcionários. (Ea).

Procuo ouvir a equipe, formar um vínculo recíproco, conversar com a equipe. (Ee).

O líder não deve apenas delegar; deve participar, somar com a equipe para que atinja qualidade na assistência. (Ej).

Entre as incumbências dos líderes compete-lhes definir as funções dos integrantes de seu grupo; esclarecer as atividades que cada um deve desenvolver (quais, quando, onde e como devem ser realizadas); e definir a organização do processo de trabalho, uso dos canais de comunicação e meios de desenvolver as práticas de forma adequada. Além disso, lhes compete prover para que as relações interpessoais entre os integrantes de seu grupo se mantenham estáveis e em clima adequado e, inclusive, oferecer apoio socioemocional, na medida das necessidades⁵.

O diálogo foi uma habilidade ressaltada pelos entrevistados como importante para a administração de conflitos. Os enfermeiros consideram que o maior desafio do líder é gerenciar pessoas.

Utilizo a conversa individual para a resolução de conflitos, trato com os plantões [cada equipe] separadamente; por exemplo, chamo apenas os envolvidos no problema. Trabalho o profissionalismo entre a equipe. Dependendo da gravidade encaminho os envolvidos aos superiores. (Ef).

As questões burocráticas são complicadas, mas não são os piores problemas, e sim lidar com a equipe. É o que mais exige. (Ed).

Gerenciar pessoas é uma função complexa, posto que envolve também valores e sentimentos. O líder necessita ter a habilidade de motivá-las a fazerem o que podem e o que devem, com vistas a otimizar o melhor do potencial humano².

Categoria 3 - Habilidades na Liderança

Alguns dos entrevistados ainda destacaram que, para o exercício da liderança, há necessidade de o enfermeiro atualizar-se constantemente, considerando que esta é uma das formas de obter respeito da equipe de saúde e dos pacientes e de transmitir conhecimentos com maior segurança.

É muito importante transmitir segurança ao paciente e à equipe, se atualizar, estudar, obter cada vez mais conhecimento. O líder precisa saber responder, lidar com as situações sem deixar lacunas. (Ec).

Passar o conhecimento é essencial para o sucesso na liderança. (Ef).

A educação deve ser uma prática permanente para o enfermeiro, pois, como líder, este profissional é referência para a equipe de enfermagem, o que requer que busque, constantemente, a atualização do conhecimento⁶.

Um dos entrevistados considera que a liderança é uma habilidade inata, mas que, também, pode ser desenvolvida.

A habilidade [para liderança] faz parte da personalidade da pessoa; é inata, mas pode ser desenvolvida. (Ej).

A liderança foi estudada e compreendida durante muito tempo como um traço de personalidade do indivíduo, algo inato. No entanto, embora haja inúmeros conceitos em relação à liderança e às suas características, estas são entendidas, de modo geral, como reflexo do contexto social de cada pessoa. Sendo assim, as habilidades para liderança podem ser desenvolvidas e aprimoradas¹⁶.

Categoria 4 - Administração do Tempo

A forma de administrar o tempo foi referida com variações entre os participantes do estudo. Uma parte deles referiu que consegue administrar o tempo de forma adequada, ou seja, consegue atingir suas metas diárias. Outros profissionais se sentem insatisfeitos quanto a este aspecto, pois, segundo eles, embora estabeleçam prioridades, não conseguem atender a demanda de atividades.

Consigo administrar bem o tempo entre assistência e administração, até porque trabalho pouco com a parte administrativa, pois tem outra enfermeira responsável por isso. (Eb).

Aqui é um setor específico e tem práticas que requerem muito cuidado. Eu sinto falta de tempo para a administração do setor e, muitas vezes, falta tempo para a assistência. (Ee).

As condições de trabalho inadequadas a que o enfermeiro é submetido acarretam-lhe desgaste e cansaço físico e mental, o que reflete em assistência de pouca qualidade¹⁷.

A discussão atual sobre o trabalho da enfermagem traz à tona a necessidade do desenvolvimento de mecanismos e reestruturação desta prática, a fim de evitarem-se os efeitos prejudiciais da sobrecarga de trabalho¹⁸.

Os enfermeiros entrevistados também apontaram meios que utilizam para otimizar o seu tempo, como delegar determinadas atribuições a integrantes da equipe de enfermagem que estejam aptos para assumi-las e que se destaquem entre os demais pelo poder de persuasão que exercem entre os colegas.

Tem que escolher funcionários e plantar a sementinha para que eles ajudem, pois a influência que têm sobre os demais colegas da equipe facilita o teu trabalho. (Eh).

Delego funções aos funcionários mais antigos e capacitados para que eles me ajudem nas rotinas, para ensinar algo para os outros, por exemplo. (Eg).

Estudo sobre a função gerencial do enfermeiro aponta o dinamismo como característica essencial à liderança em enfermagem, destacando que o enfermeiro não deve apenas delegar tarefas, mas envolver-se diretamente no ambiente e no processo do cuidado. Ainda no tocante à delegação de tarefas, o referido estudo valoriza esta habilidade do líder como método de gerência que pode evitar a sobrecarga de funções¹⁹.

Conclusões

A pesquisa acerca da experiência de enfermeiros como líderes de equipe de enfermagem, participantes deste estudo, revela que a maioria deles, ao ingressar na vida profissional, não se sente suficientemente preparada para exercer a função de líder, o que decorre, na maioria dos casos, da carência de preparo durante a vida acadêmica, de normas e dispositivos institucionais pré-estabelecidos e de fatores inerentes ao início de carreira, especialmente a insegurança.

Os profissionais que, anteriormente à graduação, atuavam em outras categorias da enfermagem (técnicos e auxiliares) na mesma instituição de trabalho, e que agora atuam como enfermeiros líderes de equipe, percebem que, além de enfrentarem os desafios próprios da profissão, necessitam aprender a se posicionarem frente ao novo cargo, especialmente na relação com seus colegas que hoje estão sob sua liderança.

Embora a maioria tenha expressado dificuldades no processo de transição entre a academia e a vida profissional, identificou-se que os profissionais têm clareza quanto às funções, competências e habilidades

necessárias à liderança. Entretanto, evidenciou-se que alguns enfermeiros não conseguem exercer a liderança da forma que consideram ser a mais adequada.

Referências

1. Brasil. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES 3/2001. Diário Oficial da União (Nov 9, 2001).
2. Bueno AA, Bernardes A. Percepção da equipe de enfermagem de um serviço de atendimento pré-hospitalar móvel sobre o gerenciamento de enfermagem. *Texto Contexto Enferm*. 2010 Mar;19(1). [citado 2012 Jun 7]. Disponível em: <http://www.scielo.br>.
3. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Liderança no contexto da enfermagem. *Rev Esc Enferm USP* 2006;40(1):117-22.
4. Santos I, Castro CB. Características pessoais e profissionais de enfermeiros com funções administrativas atuantes em um hospital universitário. *Rev. Esc. Enferm. USP* 2010 Mar;44(1). [citado 2012 Jun 6]. Disponível em: <http://www.scielo.br>.
5. Cardoso MLAP, Ramos LH, Innocenzo MD. Liderança coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar. *Rev Esc Enferm USP* 2011;45(3):730-7.
6. Amestoy SC et al. Características institucionais que interferem na liderança do enfermeiro. *Rev Gaúcha Enferm*. 2009 Jun;30(2):214-20.
7. Trevizan MA et al. Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro. *Rev Latino-Am Enferm*. 2002 Jan-Fev;10(1):85-9.
8. Peres AM, Ciampone MHT. Gerência e competências gerais do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm*. 2006 Jul-Set;15(3):492-9.
9. Backes DS. O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde. *Cienc Cuid Saúde* 2008 Jul-Set;7(3):319-26.
10. Minayo MCS. Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa. In: Minayo MCS, Deslandes SF, Gomes R. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes; 2007. p. 79-106.
11. Brasil. Conselho Nacional de Ética em Pesquisa. Normas para pesquisa envolvendo seres humanos (Res. CNS 196/96 e outras). Brasília, DF: Ministério da Saúde; 2000.
12. Nobeschi L et al. Percepção do conhecimento dos concluintes de enfermagem sobre liderança de equipes multiprofissionais em estratégia de saúde da família. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas, Agrárias e da Saúde* 2011 Jul;15(1):171-85. [citado 2012 Jun 7]. Disponível em: <http://www.sare.anhanguera.com>.
13. Ramos VM, Freitas C, Silva MJ. A aprendizagem da liderança em enfermagem. *Esc Anna Nery* 2011 Jan-Mar;15(1):157-61.
14. Silva DGV et al. Os desafios enfrentados pelos iniciantes na prática de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP* 2010;44(2):511-6.
15. Santos AF et al. Dez tipos de líderes que todo líder e liderado deveriam conhecer. *Rev Expressão* 2011 Nov;1. [citado 2012 Jun 1]. Disponível em: <http://www4.faculdadepromove.br>.

16. Furtado BMASM, Araújo Junior JLC. Percepção de enfermeiros sobre condições de trabalho em setor de emergência de um hospital. Acta Paul Enferm 2010;23(2):169-74.
17. Menzani G, Bianchi ERF. Stress dos enfermeiros de pronto socorro dos hospitais brasileiros. Rev. Eletr. Enf. 2009;11(2):327-33. [citado 2012 Jun 2]. Disponível em: <http://www.fen.ufg.br>.
18. Jonas L et al. A função gerencial do enfermeiro na Estratégia Saúde da Família: limites e possibilidades. Rev de APS 2011 Jan-Mar;14(1):28-38. [citado 2012 Jun 1]. Disponível em: <http://www.aps.ufjf.br>.

Endereço para correspondência

Avenida José Acácio Moreira 787
Tubarão – Santa Catarina - Brasil
CEP: 88704- 900

Recebido em 18/10/2012

Aprovado em 03/01/2013