

Prática gerencial do enfermeiro no ambiente hospitalar

Bruno Alax Arruda do Lago^a, Aline Sharlon Maciel Batista Ramos^b , Kardene Pereira Rodrigues^c
, Débora Luana Ribeiro Pessoa^d 

^aEnfermeiro, especialista em Gestão em Saúde, Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), MA, Brasil.

^bEnfermeira, docente da Universidade Ceuma. Rua Josué Montello, nº 1, Renascença II, 65.075-120. São Luís, MA, Brasil.

^cEnfermeira, docente da Faculdade Gianna Beretta. Av. Jerônimo de Albuquerque, 1100 - Bequimão, 65060-645, São Luís, MA, Brasil.

^dFarmacêutica, docente da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Estrada de Pacas, S/N, Enseada, Pinheiro, MA, Brasil.

RESUMO Este trabalho busca apresentar a importância da ação gerencial do enfermeiro no ambiente hospitalar. Foi realizado um trabalho de revisão integrativo, que possibilita a interpretação do conteúdo encontrado. Utilizou-se como base de dados as plataformas Scielo e Google Acadêmico, e os descritores: "enfermagem", "gerência" e "gerência de enfermagem". Os resultados indicam que é de extrema importância a presença do enfermeiro gerente no meio hospitalar, pois promove uma intervenção mais efetiva na realidade de saúde do paciente através do processo educativo e contínuo dos liderados, trabalho e em um contexto geral, o qual engloba de uma vez só, serviços, materiais, métodos e assistência direta. Percebe-se ainda que há a necessidade do desenvolvimento de mais trabalhos na área.

PALAVRAS-CHAVE: *enfermagem; gerência; gerência de enfermagem*

Recebido 21 de janeiro de 2019 *Aceito* 27 de janeiro de 2019 *Publicado online* 17 de abril de 2019

Cite este artigo: Lago BAA et al. (2019) Prática gerencial do enfermeiro no ambiente hospitalar. *Multidisciplinary Reviews* 2: e2019002, DOI: 10.29327/multi.2019002

Management practice of nurses in the hospital environment

ABSTRACT This paper seeks to present the importance of the managerial action of nurses in the hospital environment. An integrative revision work was carried out, which allows the interpretation of the content found. The Scielo and Google Scholar platforms were used as the database, and the descriptors: "nursing", "management" and "nursing management" were used. The results indicate that it is extremely important the presence of the nurse manager in the hospital environment, since it promotes a more effective intervention in the health of the patient through the educative and continuous process of the ones led, work and in a general context, which includes services, materials, methods and direct assistance. It is also noticed that there is a need to develop more work in the area.

KEYWORDS: nursing; management; nursing management

Introdução

O trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar é amplo e com dimensões múltiplas tendo como objetivo o cliente a quem se presta os cuidados podendo este ser direto ou indireto (Nascimento 2013).

Dos trabalhos desenvolvidos na área da saúde, o da enfermagem difere-se de outras áreas de prestação de serviços, principalmente no contexto hospitalar. A enfermagem tem sua prática relacionada ao atendimento das necessidades expressas por indivíduos ou grupos sociais, demonstradas com a necessidade ou problemas relacionados ao processo saúde-doença. Contudo, atualmente tem-se observado uma crescente demanda de serviços administrativos e gerenciais desenvolvidos por estes profissionais, serviços estes que vem a servir de instrumento indireto na prática do cuidado (Manenti 2008).

Nesta conjuntura administrativa podemos observar as seguintes definições adotadas por Fayol: administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar

é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas (Kurcugant 1991).

A função administrativa no nível intermediário das instituições (departamentos e serviços) recebe a denominação de gerência e se incumbe de conduzir as pessoas para o alcance dos objetivos institucionais. É uma atividade voltada para as pessoas e se fundamenta na motivação, na liderança e na comunicação (Chiavenato 2000).

O gerenciamento de enfermagem engloba desde o cuidado direto ao cliente internado quanto suas ações inerentes à assistência indireta. A heterogeneidade da prática de enfermagem demonstra as múltiplas faces de sua dimensão gerencial (Peduzzi e Husmann 2005).

O serviço gerencial administrativo é de suma importância para o desenvolvimento de qualquer prática trabalhista, inclusive a da enfermagem, uma vez que, como todo processo de trabalho, é regido pelas rudimentares e modernas teorias administrativas, as quais marcaram as cinco primeiras décadas do século passado e ainda podem ser observadas em muitas organizações, influenciando o processo de trabalho (Maximiano 2000).

Nessa perspectiva, busca-se verificar a importância da gerencia de enfermagem nas comissões internas e departamentos hospitalares, com o intuito de conhecer à luz da literatura vigente a presença dessa atividade nas funções do enfermeiro.

A enfermagem, diferente de outras profissões da área da saúde, sempre andou de mãos dadas com a administração, cobrando do enfermeiro em qualquer uma das áreas de atuação, quer seja esferas públicas ou privadas, nas unidades hospitalares ou outras, o papel gerencial.

A principal finalidade desse trabalho foi de conhecer presença do papel gerencial dos enfermeiros nas unidades hospitalares à luz da literatura nacional, e valorizando a presença da enfermagem nas unidades hospitalares na prestação a assistência gerencial.

Materiais e Métodos

Esse estudo é caracterizado de uma revisão integrativa da literatura referente a gerencia de enfermagem nos setores internos das unidades hospitalares. Ao se realizar a pesquisa pretendeu-se listar os principais estudos publicados neste campo de interesse, buscando-se assim nesse sentido, um método de pesquisa que viabiliza a análise de pesquisas científicas de um modo sistemático (Freitas et al 2013).

A questão norteadora utilizada na proposta para o estudo foi a seguinte: Quais trabalhos publicados nos periódicos on-line, em língua portuguesa, dos anos 2000 a 2015, estão relacionados à gerencia de enfermagem no ambiente hospitalar? Para identificar os estudos publicados sobre essa questão de interesse foi realizada uma busca on-line em periódicos na área de concentração da Enfermagem com indexação nacional, por meio das bases de dados Google Acadêmico e Scientific Electronic Library Online (SciELO), utilizando-se seguintes descritores: “enfermagem”, “gerência” e “gerência de enfermagem”. O estudo foi constituído por 10 publicações pertinentes à temática envolvida disponibilizada nos periódicos citados nas bases de dados acima.

Foram utilizados como critérios de inclusão na amostra: estudos realizados por pesquisadores da Enfermagem brasileira disponíveis nas bases de dados selecionadas para a pesquisa proposta; estudos relacionados com a gerência de enfermagem nas unidades hospitalares; estudos disponibilizados na íntegra; estudos publicados no período entre 2000 e 2015; estudos publicados na modalidade artigo científico versões originais ou revisões.

Resultados e Discussão

A investigação foi realizada pelas produções científicas relacionada a gerência de enfermagem nos hospitais. Considerando a distribuição dos artigos por ano de publicação, em 2006 tem-se 04 (quatro) publicações, no ano de 2009 02 (duas) e em 2008, 2010, 2012 e 2013, 01 (uma) pesquisa cada. Já sobre os periódicos das publicações utilizadas, a Escola de Enfermagem Ana Nery, Cogitare Enfermagem e Texto & Contexto de enfermagem com 02 (duas) publicações utilizadas, e as demais, Revista Brasileira de Enfermagem, Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São

Paulo e Ciência & Cuidado em Saúde, cada com 01 (uma) publicação. O quadro 1 apresenta a descrição dos autores, base de dados, periódicos e ano de publicação, e o quadro 2 mostra uma síntese dos artigos analisados neste estudo.

Quadro 1 Descrição dos autores, base de dados, periódicos e ano de publicação.

Nº	Autores	Base de dados	Título do artigo	Periódico	Ano
01	Erdmann AL, Leite JL, Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Silva RM	Google acadêmico	Prazer e sofrimento no exercício gerencial do Enfermeiro no contexto hospitalar	Escola de Enfermagem Anna Nery	2013
02	Bernardino E, Felli VE, Peres AM	Google Acadêmico	Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais	Cogitare Enfermagem	2010
03	Hausmann M, Peduzzi, M	Google Acadêmico	Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro	Texto & Contexto de Enfermagem	2009
04	Pompeu B, Sanches VF, Silvino CZR	Google Acadêmico	Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros	Escola de Enfermagem Anna Nery	2006
05	Peres AM, Ciampone MHT	Scielo	Gerência e competências gerais do enfermeiro	Texto & Contexto Enfermagem	2006
06	Soares E, Souza FM	Google Acadêmico	Visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo	Revista Brasileira de Enfermagem	2006
07	Chaves LDP, Massaro M	Google Acadêmico	A produção científica sobre Gerenciamento em enfermagem Hospitalar: uma pesquisa bibliográfica	Cogitare Enfermagem	2009
08	Ciampone MHT, Manent SA, Minam LF, Mira VL, Soares JMS	Scielo	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Revista da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo	2012
09	Backes DS, Backes MS, Erdmann AL, Sousa FGM	Scielo	O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde	Ciência & Cuidado em Saúde	2008
10	Castro CB, Oliveira SEM, Santos I	Scielo	Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares	Texto & Contexto Enfermagem Florianópolis	2006

Uma observação importante sobre a gerencia de enfermagem foi o encontro, dentre as pesquisas realizadas a de apresentar na atuação gerencial do enfermeiro, de novas formas de competências e um pensamento inovador, levando-se em conta os artigos dos autores Bernardino et al (2010) e Castro et al (2006).

Da mesma forma Pompe et al (2006) aborda a enfermagem, no seu papel de gerencia de enfermagem no ambiente hospitalar, desenvolvido por conceitos empíricos, desenvolvendo-se a partir do aprendizado dia após dia.

Além do papel de gerencia de pessoas, os autores Hausmann e Peduzzi (2009) e Soares e Souza (2006) promovem esse papel gerencial também para os materiais hospitalares e na atividade de controle de qualidade da assistência.

Os valores administrativos, o prazer e o sofrimento, e os conflitos que acontecem quando se desenvolvem esse papel administrativo também é relatado em alguns dos artigos, mais especificamente nas produções científicas dos autores Erdmann et al (2013), Peres e Ciampone (2006), Ciampone et al (2012), e Backes et al (2008), percebendo-se que além dos problemas administrativos, a questão pessoal acaba contando, e reflete também na assistência, como problemas com a equipe ou até conflitos internos.

E por último, Chaves e Massaro (2009) refere que deve existir investimento para pesquisas sobre o assunto, para que possamos conhecer a realidade do problema, encontrar as possíveis dificuldades e a partir delas, sanar o que possa impedir o bom desenvolvimento da atividade de gerencia na enfermagem.

Quadro 2 Títulos dos artigo, objetivos, resultados e sínteses das conclusões.

Nº	Título	Objetivos	Resultados	Síntese das conclusões
01	Prazer e sofrimento no exercício gerencial do Enfermeiro no contexto hospitalar	Este estudo objetivou analisar os fatores de prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar.	Para exercer a atividade gerencial de tal forma que ela seja fonte de prazer e saúde, é necessário que o enfermeiro receba o reconhecimento pelo trabalho realizado e que a instituição mobilize esforços para incentivar a corresponsabilidade nas atividades gerenciais.	O prazer e sofrimento não podem ser considerados polos diametralmente opostos, portanto, é necessário que os enfermeiros aprendam a conviver e aceitar essa dualidade, ambiguidade e complementariedade, que é inerente à prática gerencial.
02	Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais	Faz uma reflexão sobre as competências gerais necessárias ao gerenciamento em enfermagem considerando as mudanças tecnológicas gerenciais.	As mudanças no processo de trabalho da enfermeira no hospital foram ocasionadas por uma sucessão de eventos: o modelo assistencial influenciou ou impulsionou a adoção de novos modelos gerenciais, que, por sua vez, demandaram outros perfis no cuidado, no gerenciamento, nas relações e na posição política.	A imposição de novos perfis profissionais demanda a aquisição de competências, que considera os conhecimentos acumulados, moldados em uma perspectiva dinâmica, com potencial adaptativo. É possível a construção de competências, que surgem a partir de uma necessidade concreta, pelo aprendizado em situações de mobilização de conhecimentos, desde que sejam acompanhadas de uma reflexão crítica.
03	Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro	Estudo com objetivo de analisar a dimensão gerencial do processo de trabalho do enfermeiro para identificar e compreender as possíveis articulações com a dimensão assistencial	A visão dos enfermeiros que estão participando das mudanças organizacionais, essencialmente administrativas, centradas na revisão de processos, economia e controle, a melhoria que ocorre na assistência de enfermagem não é planejada com foco no cuidado ao cliente, e sim como decorrência da revisão de processos e da necessidade de manter o cliente, principalmente o de convênios, porque ele é a garantia da sobrevivência das organizações.	A investigação mostra que predomina atividades de gerenciamento de materiais, controle de equipamentos, custo e escala de pessoal, o que permite observar o exercício de um modelo tradicional de gerenciamento, com escasso espaço de interação entre enfermeiro e equipe de enfermagem e, investimento em ações educativas de trabalhadores que estimulem a reflexão sobre o cotidiano de trabalho. Essa prática da dimensão gerencial convive com uma concepção incipiente de gerenciamento do cuidado.
04	Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros	Nesta pesquisa delimitamos como objeto de estudo a visão do enfermeiro quanto ao processo de trabalho do gerente de enfermagem	São enfatizadas a supervisão e a coordenação como partes importantes do processo de trabalho do gerente, pois a supervisão é um processo educativo e contínuo, que consiste, fundamentalmente, em motivar e orientar os supervisionados na execução das atividades com base em normas, a fim de manter elevada a qualidade dos serviços prestados	As enfermeiras possuem conhecimento sobre a administração em enfermagem, apesar de seus conceitos não serem baseados formalmente em teorias administrativas.
05	Gerência e competências gerais do enfermeiro	O presente artigo busca descrevê-las e relacionar os conhecimentos necessários para a formação dessas competências	Para o desenvolvimento da competência administração e gerenciamento são considerados indispensáveis o conjunto de conhecimentos identificados para planejar, tomar decisões, interagir, gestão de pessoal.	A modalidade de formação por competências deve ser analisada para não refletir apenas mais um modismo que serve a interesses de grupos específicos tanto do ensino, quanto do mercado de trabalho.

06	Visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo	Objetivou-se neste estudo investigar a visão administrativa do enfermeiro na gerência do macrossistema hospitalar, com base na Teoria Contingencial de Administração.	Mediante a busca de novos modelos de administração que possam aproximar mais a enfermagem do seu real papel profissional, criando condições, assim, para uma intervenção mais efetiva na realidade, e prestando, por conseguinte, uma assistência de boa qualidade em todos os níveis de atenção.	Na visão administrativa do enfermeiro no Macrossistema Hospitalar, observou-se uma tendência associativa do exercício de gerência para as atividades de liderança e de controle. Nessa circunstância, apesar dos profissionais de enfermagem terem essa visão clara e determinada de sua função administrativa no processo de trabalho, entendida como atividade de liderança e de controle, ainda persistem certos comportamentos que se contrapõem à realidade, refletindo contradições que existem no seu cotidiano.
07	A produção científica sobre Gerenciamento em enfermagem Hospitalar: uma pesquisa bibliográfica	Pesquisa bibliográfica com objetivo de identificar e analisar a produção científica sobre gerenciamento em enfermagem, em hospitais, no Sistema Único de Saúde, no período de 1988-2007.	A dicotomia entre o método de trabalho de enfermagem e sua filosofia gera polaridade, entre a visão holística do homem e a divisão do trabalho em tarefas; o pensar e o fazer; a administração rigidamente hierarquizada e a concepção moderna de gerenciamento; a produtividade e a qualidade da assistência de enfermagem.	Esta revisão bibliográfica evidenciou que o gerenciamento de enfermagem em hospitais no âmbito, do Sistema Único de Saúde, constitui-se uma lacuna que requer um investimento na produção de conhecimentos nesta área tão significativa para a enfermagem brasileira.
08	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Este estudo objetivou construir o perfil de competências gerenciais, consensuado por enfermeiros coordenadores de área.	Acúmulo de atribuições, que somados à falta de recursos humanos suficientes para prestar a assistência almejada, culmina no comprometimento direto dos resultados dos trabalhos assistencial e gerencial.	Conclui-se que a construção consensualizada do perfil de competências gerenciais impacta, de modo positivo, no direcionamento das atividades de recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal realizado pelo Serviço de Educação Continuada (SEC), bem como contribui na produção de conhecimento no âmbito do processo de trabalho gerencial do enfermeiro em serviços distintos.
09	O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde	Analizar as concepções acerca do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar sob o olhar da equipe multiprofissional da saúde.	Além do fazer e/ou executar rotineiro, é preciso que o enfermeiro reflita sobre a sua prática profissional, para que esta não se torne uma ação mecanizada, desprovida de vida e sentido. O fazer pelo fazer desmotiva e desestimula e, com o tempo, favorece o comodismo e a acomodação profissional.	A atuação do enfermeiro, sob o olhar da equipe da saúde, revela-se a partir de dicotomias e conflitos, de modo que o enfermeiro desempenha papel importante nas relações da equipe de saúde.
10	Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares	Para identificar formas de liderança analisou-se a dimensão imaginativa da equipe de enfermagem sobre o comportamento gerencial de enfermeiras no seu cotidiano de trabalho.	Para enfrentar problemas da gerência em enfermagem, as enfermeiras devem desenvolver uma liderança dialógica e libertadora, gerenciando o cuidar em enfermagem, mediante um processo educativo e contínuo visando o incentivo e a orientação dos liderados na execução de suas atividades.	Identificando-se novas formas de liderança analisando a dimensão imaginativa da equipe de enfermagem sobre o comportamento gerencial da enfermeira no cotidiano de trabalho, em unidades de internação hospitalar.

Considerações finais

Pode-se observar que mesmo com todas as dificuldades, como a tendência própria da profissão em atuar na assistência direta, o papel gerencial da enfermagem é de suma importância no contexto intra-hospitalar, uma vez que a inovação constante das atividades de enfermagem bem como o aprendizado prático da liderança para resolução de problemas, promovem uma intervenção mais efetiva na realidade do paciente em um contexto geral, o qual englobam de uma vez só serviços, materiais, métodos e assistência direta.

Sendo assim, o papel da gerência de enfermagem deve sim existir e cada vez mais ser fomentado pelas gerências maiores, uma vez que através dela ocorre o processo educativo e contínuo dos liderados, no caso, a maior parte dos colaboradores do meio hospitalar, os quais deverão estar sempre motivados para a realização das tarefas diárias.

É preciso também investir em pesquisas neste âmbito para a posterior demonstração científica da importância de tal gerencia neste contexto.

Referências

- Brasil, Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação (2001). Resolução CNE/CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. Acesso em 23 de maio de 2011. Disponível em:<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES03.pdf>. Acesso em 20 nov 2015.
- Backes DS, Backes MS, Sousa FGM, Erdmann AL (2008) O papel do enfermeiro no contexto hospitalar: a visão de profissionais de saúde. Ciência e Cuidado em Saúde 7:319-326.
- Barreto VPM (2009) Gerência do cuidado prestado pelo enfermeiro a clientes internados em terapia intensiva. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article Acesso em 19 nov 2015.
- Bernadino E, Felli VE, Peres AM (2010) Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. Cogitare Enfermagem 2:349-353.
- Castro CB, Oliveira SRM, Santos I (2006) Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. Texto Contexto Enfermagem 15:393-400.
- Chaves LDP, Massaro M (2009) Produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. Cogitare Enfermagem 14:150-158.
- Ciampone MH (2012) O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Revista Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo 46:3.
- Costa RP (2009) Gerenciamento do cuidado de enfermagem: a experiência de um hospital de ensino. Dissertação (mestrado) – UFRJ/EEAN/ Programa de Pós-graduação em Enfermagem.
- Erdmann AL (2001) Administração do processo de trabalho e da assistência de enfermagem: In: SANTOS, I. et al. Enfermagem fundamental: realidade, questões, soluções. São Paulo: Atheneu.
- Erdmann AL (2013) Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. Escola Anna Nery 1:97-103.
- Fernandes AT (2000) As Infecções Hospitalares e suas interfaces na área da saúde, São Paulo: Atheneu.
- Formiga JMM, Germano RM (2005) Por Dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. Revista Brasileira de Enfermagem 2:222-226.
- Hausmann M, Peduzzi M (2009) Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. Texto Contexto Enfermagem 2:258-265.
- Jorge MSB, Freitas CHA, Nobrega, MFB, Queiroz, VO (2007) Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000 – 2004) Revista Brasileira de Enfermagem 60:81- 86.
- Kurgant P (1991) As teorias de administração e os serviços de enfermagem. Administração de enfermagem. São Paulo: EPU.
- Manenti SA (2008) O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. Dissertação (mestrado) da Escola de Enfermagem da Universidade de São Paulo.
- Maximiano ACA (2000) Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas.

Nascimento SM (2013) As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar. (Monografia) Rio de Janeiro, UNIRIO, Enfermagem. Disponível em: <<http://www2.unirio.br/unirio/ccbs/ppgenf/arquivos/dissertacoes-arquivo/dissertacoes-2013/simone-martins-nascimento>> Acesso em 20 nov 2015.

Peduzzi M, Hausmann MA (2005) enfermagem como prática heterogênea que busca ressignificar as interfaces entre seus diferentes agentes e objetos de trabalho. Livro-Temas do 56º Congresso Brasileiro de Enfermagem; Enfermagem hoje: coragem de experimentar muitos modos de ser. Out 24-29; Brasília (DF): ABEn. Disponível em: <www.bstorm.com.br/enfermagem/palestrantes/Marina%20Peduzzi.php> Acesso em 02 fev 2016.

Peres AM, Ciampone MHT (2006) Gerência e competências gerais do enfermeiro. Texto Contexto Enfermagem 15:492-499.

Pompeu B, Sanches VF, Silvino CZR (2006) Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros. Escola Anna Nery 10:214-220.

Santos SR (2007) Administração aplicada à enfermagem. 3.ed. João Pessoa: Ideia.

Soares E, Souza F M (2006) A visão administrativa do enfermeiro no macrossistema hospitalar: um estudo reflexivo Revista Brasileira de Enfermagem 59:620-625.

Shinyashiki GT, Trevizan MA, Mendes IAC (2003) Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. Revista Latino-americana Enfermagem 11:499-506.

Trevizan MA (1988) Enfermagem hospitalar: administração e burocracia. Brasília (DF): Editora Universidade de Brasília.

Willig MH (2004) Cuidar/gerenciar: possibilidades de convergência no discurso coletivo das enfermeiras. Curitiba. Dissertação (Mestrado) Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <<http://www.ppgenf.ufpr.br/Disserta%C3%A7%C3%A3oWillig.pdf>> Acesso em 02 Fev 2016.