

# ENFERMEIRO-GESTOR NA ROTINA ASSISTENCIAL HOSPITALAR

*NURSE-MANAGER IN THE HOSPITAL ASSISTANCE ROUTINE*

*ENFERMERO-GESTOR EN LA RUTINA DE ASISTENCIA HOSPITALARIA*

Gustavo Hanich Kirsch<sup>1</sup>  
Adriana de Souza Rodriguez<sup>2</sup>

## Resumo

O tema gerenciamento e ações do enfermeiro gera dificuldades e falta de interesse durante a formação acadêmica na área da enfermagem. Este artigo tem por objetivo demonstrar a articulação entre as teorias de administração e gerenciamento em serviços de saúde prestados por enfermeiros. Destaca-se, no trabalho, as metodologias que esses profissionais podem utilizar em suas atividades gerenciais. A pesquisa apresenta o percurso histórico da gerência em enfermagem e como ela funciona na prática. O estudo tem natureza descritiva e exploratória, com uma abordagem qualitativa. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica — desenvolvida com base em materiais já elaborados, como artigos científicos. Almeja-se, com a presente investigação, que novas publicações sobre este assunto sejam realizadas. Dessa maneira, é esperado que evidências das atribuições gerenciais do enfermeiro possam ser investigadas.

**Palavras-chave:** Gerência de enfermagem. Competências. Administração hospitalar

## Abstract

The theme of management and nurse actions generates difficulties and lack of interest during academic training in the nursing area. This article aims to demonstrate the articulation between the theories of administration and management in health services performed by nurses. In this paper, the methodologies that these professionals can use in their management activities are highlighted. The research presents the historical path of nursing management and how it works in practice. The study has a descriptive and exploratory nature, with a qualitative approach. The methodology used was bibliographic research - developed based on materials already prepared, such as scientific articles. It is hoped, with the present investigation, that new publications on this subject are made. Thus, it is expected that evidence of the nurse's managerial attributions can be investigated.

**Keywords:** Nursing Management. Skills. Hospital administration.

## Resumen

El tema sobre gestión y acciones del enfermero genera dificultades y falta de interés durante la formación académica en el área de la enfermería. Este artículo tiene el objetivo de demostrar la articulación entre las teorías de la administración y la gerencia en servicios de salud asumidos por enfermeros. Se destacan, en este trabajo, las metodologías que esos profesionales pueden utilizar en sus actividades de gestión. La investigación presenta el recorrido histórico de la enfermería y cómo ella funciona en la práctica. El estudio es de naturaleza descriptiva y exploratoria, con acercamiento cualitativo. Como metodología, se hizo revisión bibliográfica, desarrollada sobre la base de materiales elaborados, como artículos científicos. Se pretende, con esa investigación, que nuevas publicaciones sobre el tema sean hechas. Así, se espera que evidencias de las atribuciones de gestión del enfermero puedan ser analizadas.

**Palabras-clave:** Gestión de enfermería. Competencias. Administración hospitalaria.

---

<sup>1</sup> Enfermeiro. Especialista em Saúde Pública com Ênfase em Saúde da Família e Gestão Hospitalar. Graduado em Enfermagem pela Ulbra campus Torres.

<sup>2</sup> Professora Tutora da Uniasselvi. Graduada em Ciências Biológicas com ênfase na área da Saúde pela Ulbra e Pós-graduada em Gestão e Educação Ambiental.

## 1 Introdução

A função do enfermeiro no cenário hospitalar é ampla e com proporções diversas; o objetivo dessa função supracitada é o cliente, ao qual se realiza os cuidados — de forma direta ou indiretamente.

A gerência de enfermagem abrange o cuidado direto ao cliente internado e as ações ou atividade pertinentes à assistência indireta. A diversidade das realizações de enfermagem gera uma imprecisão da finalidade de ações dos enfermeiros, especialmente referente às diversas áreas de sua extensão gerencial (PEDUZZI; HUSMANN, 2005).

Conforme Gonçalves (1992), o trabalho em saúde é uma atividade mais simples, desprendida do conceito geral de trabalho; é uma atuação ilustre, majestosa e mais liberta de imposições. O ofício em saúde não está relacionado com algo cansativo, sofrido e distante da criatividade e liberdade.

O enfermeiro, no seu dia a dia, produz atividades fundamentais para a promoção/recuperação da saúde, o que implica na coordenação e avaliação do desenvolvimento do trabalho em equipe e da assistência executada ao cliente. Para esse fim, o enfermeiro emprega as funções de gerência para desenvolver a ocupação com qualidade e segurança para o paciente (NASCIMENTO, 2013).

Na área da saúde, o labor produzido, especialmente na enfermagem, ressalta a diferença de outras áreas que prestam serviços ao cliente. A enfermagem atende diretamente as necessidades apresentadas por indivíduos ou grupos sociais, referentes ao processo saúde-doença; estas ações vêm provocado mudanças nos procedimentos assistenciais e gerenciais que envolvem meios e instrumentos específicos. Contudo, a enfermagem, como os processos na área da saúde, apresenta importantes peculiaridades (MANENTI, 2012).

O conhecimento gerencial se institucionalizou com a composição, ou seja, a formação das primeiras alunas da Escola Nightingale, no Hospital St. Tomás, em 09 de julho de 1860, na Inglaterra, sob a orientação de Florence Nightingale. O modelo de ensino implementado, denominado como Sistema Nightingale, passou a ser propagado para diversas partes do mundo (FORMIGA; GERMANO, 2005).

Florence ainda elaborou a divisão técnica do trabalho, através de duas categorias profissionais: as nurses e as lady-nurses. As lady-nurses eram preparadas para o ensino e supervisão de pessoal e foram idealizadoras pela divulgação do sistema Nightingale na Europa e no mundo. As nurses residiam e trabalhavam no hospital, no decorrer de todo o curso,

obtinham um salário e, depois do curso eram encaminhadas para o cuidado direto com o paciente (FORMIGA; GERMANO, 2005).

Florence Nightingale evidenciou a utilidade da aplicação das funções administrativas nas instituições hospitalares, demonstrando, por meio de atos, as suas convicções; deste modo, seu sucesso a conceituou como a pioneira de administração hospitalar (TREVIZAN, 1988).

Segundo Costa (2009), os saberes de administração aperfeiçoam e enriquecem o enfermeiro, com a aplicação de uma metodologia gerencial propicia a tornar o processo de trabalho operacionalmente racional; contribui-se, também, na adoção de posturas que podem ser reconhecidas nas diferentes abordagens administrativas.

No Brasil, a formação do enfermeiro é baseada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96. Os Projetos Políticos Pedagógicos da enfermagem são fundamentados em diretrizes curriculares que possibilitam alterações no processo de formação do enfermeiro; logo, a ênfase deixa de estar centralizada no modelo biomédico — determinado pelo estudo da doença, aprendizagem e reprodução de técnicas e tarefas — e passa a estar centrada em um modelo holístico, humanizado e contextualizado, formando profissionais críticos, criativos e éticos.

Assim, segundo o que estabelece a Diretriz Curricular Nacional do Curso de Graduação de Enfermagem, o profissional deve estar preparado a realizar o gerenciamento e administração da força de trabalho, dos recursos físicos, materiais e de informação; ademais, ele deve estar qualificado a ser gestor, empregador ou líderes na equipe de saúde (COFEN, 2001).

O Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) em 1986, em obediência à Lei nº7.498, decretou que o gerenciamento na equipe de enfermagem fosse uma atividade reconhecida e exclusiva ao enfermeiro. O enfermeiro realiza todas as atividades de enfermagem, sendo essas atividades privativas à direção dos órgãos de enfermagem da instituição de saúde pública e privada e à chefia de serviço e de unidade de enfermagem; à organização e a direção dos serviços de enfermagem, suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras; à organização, à coordenação, à execução e à avaliação das atividades de assistência de enfermagem.

A gerência de enfermagem é uma atividade exclusiva do enfermeiro, sendo ensinada durante a graduação para que as ações desses profissionais ocorram de forma embasada.

Kurcgant (2010), neste contexto, postula que os objetos de trabalho gerencial do enfermeiro são a organização das atividades e os recursos humanos de enfermagem. Com a finalidade de efetivar esse processo, emprega-se um conjunto de técnicas de gerência como: planejamento, dimensionamento, seleção e recrutamento de pessoal de enfermagem, educação

continuada, supervisão e avaliação do desempenho. Ainda, aplicam-se meios e instrumentos, como a força do trabalho, materiais, equipamentos e instalação.

Compreende-se, em vista disso, que a função do enfermeiro gerente hospitalar é relevante para a organização e coordenação de todas as atividades.

Contudo, sendo salientada a importância da gerência do enfermeiro nos serviços de saúde, a literatura menciona que o conhecimento desses profissionais, sobre o processo de trabalho gerencial, ainda está no começo, dada a sua complexidade (SANCHES; CRISTOVAM; SILVINO, 2006).

Assim, o enfermeiro, ao desenvolver a gerência, deve focar na abrangência de objetivos pretendidos na prestação da assistência de enfermagem.

Esta pesquisa, por conseguinte, teve por objetivo descrever a gerência do enfermeiro e as atribuições da administração no seu contexto profissional.

Trago como justificativa, para realização desta pesquisa, a necessidade em aprofundar essa temática — que me despertou interesse na graduação em Enfermagem, a partir das aulas das disciplinas de Gerenciamento do Cuidado de Enfermagem e de Estágio curricular V - Gerenciamento do cuidado de Enfermagem. A minha vida profissional como enfermeiro gestor da Unidade de Internação Clínica e Cirúrgica em um hospital de média complexidade, no litoral norte do Rio Grande do Sul, permitiu que eu percebesse as ações e determinantes da profissão.

Kirsch e Lasta (2017) postulam que o conhecimento sobre gestão para o enfermeiro gestor é essencial para fomentar a discussão da prática desse profissional, colaborando para acrescentar considerações ao tema.

## **2 Discussão abordada**

O presente trabalho é de natureza descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa. Segundo Minayo (2008), o estudo qualitativo lida com o universo de valores, crenças, afirmações e significados das relações humanas e que não podem ser quantificadas em dados numéricos e análise estatística.

Quanto à metodologia utilizada, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em materiais já elaborados, como artigos científicos.

Como resultado do processo de análise, foram estabelecidos dois eixos temáticos: As Teorias da Administração e a Gerência de Enfermagem na Prática.

### **2.1 As teorias da administração**

As contribuições das teorias de administração para enfermagem são inúmeras; contudo, destacaremos algumas.

Conceituado como o pai da administração, Taylor postulava que se os trabalhadores fossem devidamente capacitados para executarem uma tarefa, a produtividade iria aumentar. A sua teoria da administração científica, para Chiavenato (2003), se ampara no destaque às atividades, através da racionalização do trabalho — que requer a divisão das mesmas e a especialização do trabalhador. Assim, deu-se início à chamada linha de produção, onde cada operário executa uma tarefa específica e contribui para o seu cumprimento.

Desse modo, os princípios da Administração Científica traçaram o caminho para garantir a eficiência da produção e previam: a mudança da improvisação por métodos fundamentados em procedimentos científicos; a habilitação dos trabalhadores para gerar mais e melhor; o controle dos trabalhadores, encontrando as exceções ou diferenças dos modelos estabelecidos, e a divisão específica das tarefas e obrigações, para que o ofício se encontrasse o mais instruído possível (CHIAVENATO, 2003).

A Teoria Clássica de Fayol, no entanto, é conhecida pela obstinação por controle; a empresa é vista como conjunto fechado e o comando dos trabalhadores. Similar à Administração Científica de Taylor, essa teoria desenvolvia conceitos que procuravam se aproveitar dos trabalhadores (MOTTA, 2002).

Fayol utilizou os seguintes termos: administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Dessa forma, Fayol tem por foco esclarecer o andamento das organizações por meio do que julgava fundamental - a estrutura formal. A sua intenção era elevar a eficiência da empresa através de sua organização e da utilização de princípios gerais de Administração.

A Teoria das Relações Humanas, criada por Elton George Mayo, apresentou como princípio: a carência de humanizar e democratizar a administração, o avanço das ditas ciências humanas (psicologia e sociologia), as convicções da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin. Essa teoria tem os conceitos de homem social e grupo informal como ideologias e considera a participação do trabalhador nos processos decisórios (MOTTA, 2002).

Com esta dinâmica, iniciou-se a investigação da satisfação das pessoas no trabalho, oferecendo maior realce a elas do que às máquinas, ao contraditório do que era divulgado nas teorias antecedentes. Ela foi, basicamente, uma oposição à Teoria Clássica da Administração.

Santos (2007), postula que no experimento de Mayo e outros pesquisadores, percebeu-se que quanto maior fosse a atenção dada aos trabalhadores, maior era a produtividade; do mesmo modo, essa atenção gerou maior atuação do funcionário na tomada de decisão.

As empresas, dessa maneira, passaram a reconhecer o recurso humano, prezar pelo capital intelectual e a levar em consideração a carência de evolução de competências. O contentamento laboral passou a ser meta, pois, um profissional satisfeito apresenta resultados mais positivos. Na enfermagem, estudos demonstram que um enfermeiro satisfeito com seu trabalho proporciona melhor assistência (LINO, 1999).

A presente teoria concedeu uma relevante colaboração para a enfermagem nos estudos de dinâmica de grupo, de liderança, comunicação e motivação (SANTOS, 2007).

Podemos relatar, conforme Chiavenato (2003), que a Teoria comportamental desconsidera as concepções ingênuas e românticas da Teoria das Relações Humanas e analisa a atitude rígida e mecanicista dos autores clássicos. Neste seguimento, Meireles e Paixão (2003) afirmam que a Teoria comportamental pressupõe que o homem é bom, inteligente, gosta de trabalhar e com seu autocontrole pode fazer a empresa alcançar seus fins.

Assim sendo, as Teorias de Administração são atemporais e podem ser utilizadas em distintas organizações e, diante disso é fundamental que o enfermeiro gerente tenha o domínio sobre cada teoria para que ele as estabeleça em sua prática gerencial.

## 2.2 Gerência de enfermagem na prática

Pesquisas mostram que na formação do enfermeiro, o vínculo entre teoria e prática não acontece na área de gerenciamento; aquilo que se nota são conteúdos teóricos, apresentados em salas de aula, observação de campo, depoimentos com profissionais e preenchimentos de relatórios (JORGE *et al.*, 2007).

Jorge *et al.* (2007) afirmam que os próprios estudantes, no decorrer da graduação em Enfermagem, não demonstram interesse em aprender a gerenciar; isso provoca a curiosidade nos campos de prática, que até então, segue tecnicista, com: o manuseio de equipamentos sofisticados, os processos patológicos e o tratamento da doença, o que ratifica o predomínio do modelo biomédico.

O gerenciamento dos serviços de Enfermagem, seja hospitalar ou ambulatorial, aparece ainda afastado do esperado. O que se vê é a representação dos modelos tradicionais, em que as estruturas hierárquicas de controle, submissão, obediência às normas e padrões são reproduzidas (JORGE *et al.*, 2007).

Entre os obstáculos para esse gerenciamento acontecer, conforme Furukawa e Cunha (2011) e Jorge *et al.* (2007), destacam-se: a ausência de precisão de fundamentos de flexibilidade entre profissionais diferentes, as situações antigas e relacionamentos que não enriquecem a profissão; o excesso de tarefas que são direcionadas ao enfermeiro, principalmente as burocráticas; isso o afasta da assistência, da organização do cuidado, da observação e da orientação da equipe — em uma expectativa de seguimento e de educação continuada. Há, também, o ofício dividido do serviço de enfermagem e a fantasia que a área da Enfermagem favorece a independência profissional, porém suas ações se encontram sujeitas ao administrador das instituições de saúde.

Neste cenário, o trabalho do enfermeiro se torna limitado. Gradualmente, esse enfermeiro se torna descontente com suas atividades, expondo sentimentos de desapontamento, insuficiência e insegurança frente à realidade vivenciada. Logo, o resultado desses fatores supracitados é a ausência de apreciação do seu trabalho por parte da clientela e da equipe de saúde; ademais, esse distanciamento produz dificuldades de relacionamento, falta de acatamento e desprestígio profissional, além de obstáculos de comunicação, dificuldade de relação com a equipe de Enfermagem e multiprofissional (JORGE *et al.*, 2007).

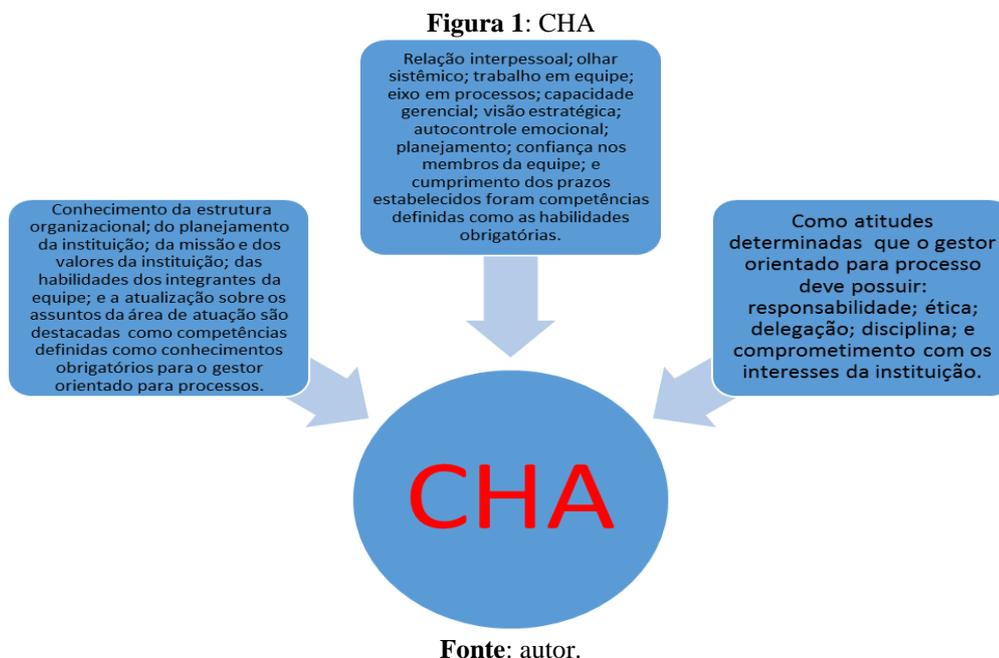
O gestor de enfermagem é um profissional relevante na área de saúde, especialmente no campo hospitalar. Ele é o responsável pela gestão dos serviços de enfermagem e por realizar ações que integram as áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, com o objetivo de um atendimento de qualidade. O seu desempenho tem agregado, além do gerenciamento em enfermagem, a instrução e a relação com todo o ambiente organizacional, o que possibilita uma maior contribuição no sucesso da instituição (FURUKAWA; CUNHA, 2011).

Entretanto, a eficiência na gerência em enfermagem somente é capaz se as instituições de saúde modificarem seus modelos de gestão, através de mudanças organizacionais que almejem a qualidade.

Segundo Nascimento (2013), o desfecho e resultado no trabalho gerencial necessitará do entendimento das funções e instrumentos gerenciais pelo enfermeiro e da condição como se emprega esses recursos no seu processo laboral.

Com a finalidade de exercer a função gerencial com eficiência e eficácia, o enfermeiro, entre outros instrumentos, pode aplicar e realizar o planejamento gerencial e a Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE) — ferramentas que proporcionam uma ligação essencial entre o processo de gerenciamento em enfermagem e o processo assistencial individual (GRECO, 2014).

Como abordado em minhas aulas na disciplina de Gerenciamento do cuidado de Enfermagem, o CHA pode ser encarado como uma ferramenta que pode auxiliar na implantação da Gestão. E Lemos e Andrade (2013) demonstraram as habilidades dos gestores em organizações orientadas por processos, são elas:



Considera-se, deste modo, que a função administrativa referente à prática profissional do enfermeiro, gera inúmeros benefícios. Quando realizada com a orientação de padrões e valores atuais, será capaz de agregar valores para as organizações de saúde, para os serviços de enfermagem, para a classe profissional e, principalmente, para os clientes (FÁVERO, 1996).

### 3 Considerações finais

O presente estudo discute as funções gerenciais na prática do enfermeiro gerente, em relação às atividades e laborações do cuidado ao paciente no âmbito hospitalar.

A institucionalização do ensino de enfermagem e a regulamentação do exercício de enfermagem determinam o conhecimento e a atuação do enfermeiro em gerência, contudo, a interdisciplinaridade continua em fase inicial. Por isso, é muito relevante abordar o tema gerenciamento durante a graduação, já que as teorias da administração auxiliam a prática desse profissional frente aos obstáculos do cotidiano.

Dado os desafios, surge uma questão em relação às competências gerenciais necessárias para o seguimento da abordagem por processos. Portanto, acrescentamos ao trabalho as

competências inovadoras do gestor, orientadas por processos ou por metodologias, como por exemplo o SAE e o CHA.

Assim, a partir dos estudos e objetivos desta pesquisa, esperamos que novas publicações sobre o assunto sejam realizadas, para que se evidencie as atribuições gerenciais do enfermeiro, além de desmistificar a ideia de que esse profissional somente apaga incêndios.

## Referências

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier: Brasil, 2003.

COFEN. **Resolução CNE-CES Nº 3, de 7 de novembro de 2001 – Diretrizes Nacionais Curso Graduação Enfermagem**. 2011. Disponível em: [http://www.cofen.gov.br/resolucao-cne-ces-n-3-de-7-de-novembro-de-2001-diretrizes-nacionais-curso-graduacao-enfermagem\\_6933.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cne-ces-n-3-de-7-de-novembro-de-2001-diretrizes-nacionais-curso-graduacao-enfermagem_6933.html). Disponível em: 28 out. 2018.

COFEN. **LEI N 7.498/86, DE 25 DE JUNHO DE 1986**. 1996. Disponível em: <http://www.portalcofen.gov.br/sitenovo/node/4161>. Acesso em: 28 out. 2018.

COSTA, R.P. **Gerenciamento do cuidado de enfermagem: a experiência de um hospital de ensino**. Dissertação (mestrado em enfermagem) – UFRJ/ EEAN/ Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Rio de Janeiro, 2009.

FURUKAWA, P.O.; CUNHA, I.C.K.O. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 19, n. 1, p. 106-114, 2011.

FÁVERO, Neide. **Gerenciamento do enfermeiro na assistência ao paciente hospitalizado**. 1996. Tese (Livre docência) - Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 1996.

FORMIGA, J.MM.; GERMANO, R.M. Por dentro da história: o ensino de Administração em Enfermagem. **Rev Bras Enferm**, v. 58, n. 2, p. 222-6, 2005.

GONÇALVES, R.B.M. **Práticas de saúde: processo de trabalho e necessidade**. São Paulo: CEFOR, 1992.

GRECO, R.M. **O processo do trabalho gerenciar em enfermagem**. 2014. Universidade Federal de Luiz de Fora – Faculdade de Enfermagem, Departamento de Enfermagem Básica, Disciplina Administração em Enfermagem II, 2014.

JORGE, Maria Salete Bessa *et al.* Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Rev. Bras. Enferm., Brasília**, v. 60, n. 1, p. 81-86, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672007000100015>.

KIRSCH, G.H.; LASTA, J.B. Visão do enfermeiro no processo de acreditação hospitalar. **Revista Saúde e Desenvolvimento**, v. 11, n. 6, p. 22-31, 2017.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

LEMOS, B.C.S.; ANDRADE, A. ESTUDO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS POR PROCESSOS. *In*: Simpósio De Excelência Em Gestão e Tecnologia, 10, 2013, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Gestão tecnologia competitividade, 2013.

LINO, M.M. **Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI**: adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction (IWS). 1999. 236 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação da Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

MANENTI, S.A. *et al.* O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, p. 727-733, 2012.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa Regina. **Teorias da administração**: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MINAYO, M.D.; DESLANDES, S.F.; GOMES, R. **Pesquisa social**. 14. ed. Rio de Janeiro: Vozes: 2008.

MOTTA, F.C.P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

NASCIMENTO, S.M. **As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar**. 2013. 92 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

PEDUZZI, M.; HAUSMANN, M. A enfermagem como prática heterogênea que busca ressignificar as interfaces entre seus diferentes agentes e objetos de trabalho. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENFERMAGEM, 56., 2004, Gramado. **Anais [...]**. Rio Grande do Sul: 2004.

SANCHES, V.F.; CHRISTOVAM, B.P.; SILVINO, Z.R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. **Esc Anna Nery R Enferm**, v. 10, n. 2, p. 214-20, 2006.

22.SANTOS, S. R. dos. **Administração aplicada à enfermagem**. 3.ed. João Pessoa: Ideia, 2007. 237 p.

TREVIZAN, M A. **Enfermagem hospitalar**: administração & burocracia. [S.l: s.n.], 1988.