

## GERENCIAMENTO: CONTRAPONOS PERCEBIDOS POR ENFERMEIROS ENTRE A FORMAÇÃO E O MUNDO DO TRABALHO<sup>1</sup>

Juliana Helena Montezeli\*  
Aida Maris Peres\*\*

---

### RESUMO

Trata-se de um estudo qualitativo descritivo realizado com oito sujeitos de um pronto-socorro em um hospital-escola de Curitiba-PR que objetivou identificar a percepção de enfermeiros acerca de contraponos entre a formação e as demandas do mundo do trabalho para a prática gerencial. Usou-se entrevista semiestruturada e os dados foram tratados pela Análise de Conteúdo, da qual emergiram duas categorias: A constatação da existência de divergências entre a formação e as exigências da instituição para o gerenciamento em enfermagem e Compreensão sobre o que é ter competência gerencial na visão das instituições de Ensino Superior e no cotidiano do trabalho. Conclui-se que, no mundo do trabalho, existem imprecisões de compreensão acerca de sua prática gerencial, divergindo, muitas vezes, das bases educacionais deste profissional e, para o enfermeiro desenvolver a assistência e os processos administrativos de forma integrada no seu cotidiano, deve haver coerência entre a sua trajetória acadêmica e o mundo de trabalho.

**Palavras-chave:** Enfermagem. Pesquisa em Administração de Enfermagem. Educação em Enfermagem. Gerenciamento de Prática Profissional.

---

### INTRODUÇÃO

A divisão do trabalho na enfermagem, desde o seu advento, traz o enfermeiro como figura responsável pela atuação administrativa nos serviços de saúde. Sua participação na gerência de serviços de saúde instiga a compreensão do significado desta prática, tendo em vista a evolução da enfermagem como profissão.

Como característica marcante do processo de trabalho da enfermagem tem-se o fato de que este deve ser desenvolvido a partir da realização hologramática de diversos subprocessos, descritos por diferentes autores como inerentes ao assistir, administrar/gerenciar, ensinar, pesquisar e participar politicamente<sup>(1)</sup>.

Os saberes acerca do gerenciamento originaram-se a partir da necessidade de organizar os hospitais e foram historicamente incorporados no trabalho do enfermeiro. Porém, o entrelaçamento entre cuidar e gerenciar sempre se mostrou como um desafio, tendo sido mais enfatizado a partir da década de 1990, tanto no aspecto da formação inicial

do profissional como na atuação de lideranças de enfermagem<sup>(2)</sup>.

Com as crescentes mudanças ocorridas na área da saúde, indubitavelmente o enfermeiro necessita mobilizar competências para um perfil mais adaptativo, entre elas, destacam-se as gerenciais, as quais significam, entre outras coisas, assumir o papel de criar um ambiente que favoreça o aprendizado para que trabalhadores possam adquirir e exercer competências livremente<sup>(3)</sup>. Como complemento, salienta-se que, na atualidade, o gerenciamento em enfermagem contribui sobremaneira para a assistência à saúde de qualidade, conforme a exigência da clientela que aporta aos diferentes serviços<sup>(4)</sup>.

Grande parte desta questão, porém, esbarra nas divergências existentes entre as bases da formação e as exigências do mundo do trabalho no que concerne à atividade gerencial deste profissional. O enfermeiro é pressionado pela instituição em que atua a atender necessidades da demanda e produtividade e, ao enfatizar esta dimensão técnica do 'fazer', contradiz a ação crítico-reflexiva do profissional, pretendida pelo

---

1 Artigo originado da dissertação de mestrado em Enfermagem: "O trabalho do enfermeiro no pronto-socorro: uma análise na perspectiva das competências gerenciais". Universidade Federal do Paraná (UFPR).

\* Enfermeira. Mestre em Enfermagem. Professora assistente no Departamento de Enfermagem da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Integrante do Grupo de Pesquisas em Políticas, Gestão e Práticas de Saúde da UFPR (GPPGPS/UFPR). E-mail: jhmontezeli@hotmail.com.

\*\* Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora adjunta no Departamento de Enfermagem da UFPR. Líder do GPPGPS/UFPR. E-mail: aidamaris.peres@gmail.com

ensino e pelas políticas de saúde<sup>(5)</sup>.

Discute-se aqui, portanto, o estado atual das práticas educativas relativas à saúde, em especial ao ensino da enfermagem, dada a visão fragmentária do ser humano, proveniente de um modelo biomédico instituído historicamente e que reduz o indivíduo a um corpo técnico, passivo e objeto de intervenções, cujo horizonte de referência é excluído da dimensão totalizante do ser humano.

Percebe-se que é preciso redimensionar o foco da administração em enfermagem, pois o hospital, visto como produto da Revolução Industrial e Científica incorporou a organização racional do trabalho como exclusiva, sem adição da esfera expressiva. O enfermeiro, por conseguinte, conformou seu modo de gerenciar cotidiano fazendo cumprir normas e rotinas que se cristalizam ao longo do tempo, truncando as muitas possibilidades de inserir o cuidado de enfermagem no centro do processo gerencial<sup>(2)</sup>.

Para tal, faz-se necessário conhecer os referidos descompassos no que se refere ao gerenciamento do enfermeiro. Assim, o objetivo deste estudo foi: identificar a percepção de enfermeiros acerca de contrapontos entre a formação e as demandas do mundo do trabalho para a prática gerencial.

## METODOLOGIA

Pesquisa qualitativa descritiva feita em um hospital universitário filantrópico de Curitiba-PR, com oito enfermeiros do pronto-socorro, de um total de dez. Todos os enfermeiros do setor foram convidados a participar da pesquisa, porém dois deles se recusaram.

Coletaram-se os dados de fevereiro a abril de 2009, respeitando os preceitos éticos da Resolução n°. 196/96<sup>(6)</sup>. Isto se deu após assinatura de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido por parte dos pesquisados e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa sob protocolo n°7799-08 e Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) o n° 0128.0.081.000-08.

Utilizou-se entrevista semiestruturada como opção investigatória, gravada com autorização dos sujeitos, norteada pela seguinte indagação: O que você entende por atividade gerencial na atuação do enfermeiro? As informações foram

tratadas por meio da análise de conteúdo<sup>(7)</sup>, os resultados estão apresentados em forma de categorias exemplificadas com trechos dos discursos e fundamentadas com a literatura pertinente. As falas que ilustram as categorias foram codificadas como EE1 a EE8 (entrevista com enfermeiro um a entrevista com enfermeiro oito).

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### A constatação da existência de divergências entre a formação e as exigências da instituição para o gerenciamento em enfermagem

As falas, a seguir, denotam que os sujeitos percebem em seu cotidiano que a instituição onde atuam requer uma prática gerencial diferente daquela que foi apreendida durante sua trajetória acadêmica:

Aplicar os conhecimentos sobre gerenciamento na prática não é fácil. Tudo funciona muito bem no papel, mas a prática é diferente. [...] Quando todas as competências do enfermeiro estão escritas e são explicadas durante a academia e nos livros é muito fácil, mas com as dinâmicas das relações e a velocidades como as coisas acontecem muito disso se perde. (EE1)

[...] apesar de o enfermeiro ter uma formação muito mais voltada ao atendimento com atenção na assistência ao ser humano, ao adentrar no mercado de trabalho é cobrado para assumir atividades administrativas. [...] Isso pode confundir o papel desse profissional, principalmente quando se trata de um recém-formado, aí a atividade gerencial deixa de ser voltada para organizar o modo de assistir ao cliente e passa a ser resolver problemas fúteis, que muitas vezes não tem relação com a enfermagem. (EE2)

A enfermagem emergiu formalmente como ciência em nível mundial no início do século XX e a sistematização do ensino de graduação no Brasil esteve, por muitas décadas, atrelada, exclusivamente, a uma visão pragmática da profissão. O reflexo disto para a formação do enfermeiro se mostra na dicotomia entre fazer cuidado e pensar crítico<sup>(8)</sup>.

As características práticas da enfermagem desde o seu surgimento persistiram até meados da década de 1970, inclusive no processo de formação, com a busca intensa da competência

técnica em detrimento do caráter crítico que pudesse garantir a profissão em seu significado epistemológico reflexivo<sup>(8)</sup>. A partir desta época e até os dias de hoje, um aprofundamento acerca da formação do enfermeiro se faz necessário, uma vez que a realidade e o cotidiano demonstram que o processo ensino-aprendizagem é dinâmico e contínuo.

Sabe-se que o ensino na enfermagem, desde sua institucionalização, vem passando por várias transformações na busca da competência profissional, à procura de acompanhar o desenvolvimento técnico-científico e sendo influenciado pelas condições sociopolíticas e culturais em várias épocas. Desde a década de 1980, a enfermagem passou a buscar de maneira vertiginosa a superação dos equívocos pedagógicos na formação de seus profissionais, de modo a extrapolar a mecanicidade e o pragmatismo de suas ações rumo a uma prática crítica e modificadora da realidade<sup>(8)</sup>.

Neste sentido, é vital perceber o mundo ao redor e, nesta trajetória, despertar o sentido crítico e a curiosidade intelectual. Tal premissa encontra base nas palavras que afirmam que o profissional não é aquele que executa sua profissão, mas, sobretudo, aquele que sabe pensar e refazê-la, e que se impõe à atitude de aprender pela elaboração própria<sup>(9)</sup>.

Vive-se, hodiernamente, um momento histórico permeado por um acelerado processo de modernização científica e tecnológica, que desafia as mais afins compreensões teóricas, uma vez que os indivíduos são impulsionados a protagonizar novas formas de construção de conhecimento que cobram respostas para além da capacidade técnica especializada e científica habitual, dentro de um modelo de cuidado cristalizado e sob a égide de um paradigma cartesiano que não mais atende às necessidades de um mundo globalizado.

A educação em enfermagem, especialmente no que se refere à formação superior, constitui um tema relevante, tendo em vista novas concepções relacionadas à crise de paradigmas; crise esta concebida sob um enfoque de mudança conceitual, com preocupação em formar um profissional crítico e reflexivo de sua prática.

Esta questão vem sendo amplamente discutida e concretiza-se nas colocações das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)<sup>(10)</sup>, as

quais visam proporcionar às Instituições de Ensino Superior (IES) o direcionamento para a implantação e a implementação dos projetos pedagógicos para a graduação em enfermagem; fornecem subsídios para vencer o desafio de formação de profissionais imbuídos de formas de saber, fazer e ser do enfermeiro e de sua equipe nos serviços de saúde, em todos os níveis de atenção, extrapolando o pragmatismo alienado, na busca de construir indivíduos aptos a modificarem a realidade onde se inserem por meio do senso crítico. Envolve, pois, como finalidade do processo de formação, a promoção de mudanças nos indivíduos; mudanças essas desejáveis permanentes, as quais implicam tanto a aquisição de novos comportamentos, quanto à modificação dos já existentes.

A concepção das DCNs<sup>(10)</sup> converge com as necessidades apontadas de que “[...] o pensar pelo viés técnico tornou-se um ato mecânico justamente pelo fato de que as idéias surgidas da exterioridade desconsideram o próprio pensamento mental complexo de que se dispõe a aprender”<sup>(8)</sup>. Dessa forma, surge a necessidade de transpor esse obstáculo na formação do futuro enfermeiro para que este profissional possa atuar cômico de seus atos e de maneira construtiva no ambiente de trabalho.

As DCNs consideram que administração e gerenciamento correspondem a uma das competências gerais a ser desenvolvida no futuro enfermeiro durante os anos de graduação, para que este profissional possa tomar iniciativa, administrar recursos humanos, físicos, materiais e de informação, ser empreendedor, gestor, empregador ou liderança na equipe de saúde<sup>(10)</sup>.

Contudo, como mencionado pelos pesquisados, ao ingressar no mundo do trabalho, não raramente o enfermeiro depara-se com exigências diferentes das vivenciadas em sua formação inicial, pois as práticas de saúde no mundo moderno consideram, em especial, a enfermagem sob a ótica do sistema político e econômico da sociedade capitalista e a considera como prática profissional institucionalizada.

### **Compreensão sobre o que é ter competência gerencial na visão das instituições de ensino superior e no cotidiano do trabalho**

Os enfermeiros do PS, participantes deste estudo, versaram sobre seu entendimento de

competências gerenciais nas entrevistas, como percebido nas colocações subsequentes:

Gerenciar sempre foi um rolo na minha cabeça [...]. Eu aprendi na graduação que é aquela atividade administrativa que o enfermeiro faz para que o cuidado seja executado eficaz e eficientemente; porém, vejo que nem sempre as tais “atividades administrativas” são de fato aquelas pertinentes. Por exemplo: eu preciso fazer memorando pedindo para consertar a descarga do banheiro dos pacientes? Será que não existe nenhum outro profissional que pode se encarregar disso, já que eu tenho todo o setor para cuidar, emergências para atender, escalas para fazer, entre outras coisas? No entanto, a instituição só aceita se for feito e assinado pelo enfermeiro. Aliás, só a senha do enfermeiro dá acesso a algumas solicitações no sistema (pedido de material de almoxarifado, papelaria...). [...] então não passa de um monte de burocracia que poderia muito bem ser feita por outros profissionais que não o enfermeiro. (EE3)

Esta condição por eles percebida traz à luz que a visão das instituições de saúde onde atuam os enfermeiros ancora-se na lucratividade, o que pode abolir a condição crítica e reflexiva de gerenciamento sobre a qual o enfermeiro foi formado.

Isto ocorre possivelmente porque os olhos do enfermeiro acabam embaçados pelo modelo biomédico de assistência e pelo modelo científico de administração no seu exercício gerencial, o que muitas vezes tira dele a clareza de quais ações fazem parte da concretização do cuidado de enfermagem. Em especial na área hospitalar, o enfermeiro ainda se perde na sua ação administrativa e acaba voltando-se para a tecnoburocracia, fazendo apenas o gerenciamento das unidades de internação<sup>(11)</sup>.

O elo entre o perfil profissional promovido pela academia sustentado pelas DCNs e o trabalho do enfermeiro ainda é tênue, dados seus desafios. O trabalho, muitas vezes realizado de maneira mecânica, deveria ser embasado em uma forma de produção subsidiada pela criticidade e reflexão, com vistas a reverter a prática profissional do enfermeiro para significativa e transformadora<sup>(12)</sup>.

Essa diferença de visões entre a academia e o mundo do trabalho se distancia das aspirações contemporâneas, pois se hoje circula-se viciosamente em rupturas, fragmentações e

limites, são esses mesmos adjetivos que, de um lado condenam as vivências cognitivo-afetivas do homem e, de outro, polemizam o tecnicismo impregnado nas alteridades<sup>(8)</sup>.

É sabido que ao longo da história procurou-se alinhar o direcionamento dado para a formação nas escolas de enfermagem com as exigências do mercado. Entretanto, tal ajuste ainda mostra-se insuficiente para trazer soluções à dicotomia existente entre as necessidades do mundo do trabalho e formação do enfermeiro<sup>(12)</sup>.

Destarte, as IES norteadas pelas DCNs podem contribuir para uma visão mais politizada do mundo do trabalho, situação esta não raramente indesejada pelo mercado por desestabilizar o *status quo* pela presença de profissionais que interrogam a realidade<sup>(5)</sup>.

Assim, a dinâmica da globalização atrelada aos interesses capitalistas, favorece que as instituições de saúde defendam os modelos hegemônicos voltados para a lógica de mercado e gere os descompassos entre ensino e realidade laboral do enfermeiro. Em complemento tem-se que a dinâmica pela cultura da globalização impede questionamentos e exige profissionais aptos a atuar nesta ‘roda’ que gira constantemente no mesmo sentido. Parar para refletir e mudar os rumos significaria o descompasso da linearidade produtiva, muitas vezes objetivada pelos empregadores<sup>(5)</sup>.

Em se tratando da competência gerencial do enfermeiro, a problemática permanece a mesma. O enfermeiro, formado à luz de um referencial crítico-reflexivo, possui alicerce para agir diferentemente no gerenciamento do seu processo de trabalho daquele modelo desejado pela instituição. Enquanto o enfermeiro é formado para vislumbrar um processo gerencial tendo o cuidado de enfermagem como cerne, os dirigentes da organização o entendem como o cumprimento de tarefas burocráticas, quase sempre desvinculadas da enfermagem<sup>(13)</sup>.

Por meio destas colocações, é possível compreender que a instituição cenário da pesquisa entende o gerenciamento do enfermeiro de maneira diferente do profissional, o que acaba por colaborar para desvio de função do mesmo, que perde sua identidade de gestor do cuidado. Os trechos a seguir ilustram esta afirmação:

[...] a própria instituição hospitalar muitas vezes confunde o papel gestor do enfermeiro com um

”bombeiro”, porque só querem que a gente apague fogo e aí passamos a realizar coisas burocráticas que fogem de nossas obrigações profissionais. (EE1)

[...] o enfermeiro passa a ser um “faz tudo”, aquele que todos chamam sem parar porque sabem que ele vai resolver as situações que “incomodam”. Então a gente se sobrecarrega, pois queremos dar conta do nosso trabalho e também temos que resolver problemas alheios. (EE2)

Chama-se atenção para a necessidade de desmitificar o gerenciamento de enfermagem como uma disfunção e para a importância do enfermeiro fazer uso desse espaço como um processo de trabalho no contexto da produção em saúde<sup>(12)</sup>. Para alcançar esta premissa, compreende-se que a gerência de qualidade nos dias de hoje está atrelada ao conhecimento das transformações econômicas, políticas e tecnológicas a que são expostas as organizações em geral, o que não representa tarefa fácil<sup>(14)</sup>.

Conceber o ensino da administração embasado em modelos que favoreçam a organização do trabalho em enfermagem na perspectiva de consolidação do Sistema Único de Saúde permanece um desafio na atualidade. Porquanto, é necessária a participação responsável e ativa dos atores envolvidos para um processo de formação coletiva de futuros profissionais, sejam eles docentes, discentes, trabalhadores, usuários e instituições de ensino ou de saúde<sup>(15)</sup>. Para isto, é preciso despir-se da dominação interessada no desgaste do trabalho da enfermagem e pensar o novo sem o esquecimento da trajetória já percorrida<sup>(12)</sup>.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cisão entre gerenciar e cuidar, assim como o gerenciamento realizado apenas com a lógica e o controle mecânico das atividades, muitas vezes executadas por outros agentes, não encontra eco no perfil de enfermeiro exigido na atualidade. Desta forma, fazer o gerenciamento do cuidado implica tê-lo como pilar mestre das ações de

enfermagem e fazer uso dos saberes administrativos e das novas tecnologias para realizá-lo. Para tal, faz-se necessário o envolvimento dos enfermeiros a fim de que haja mudanças no fazer gestão do cuidado com criatividade e autonomia.

Além da necessidade de mudança paradigmática das instituições de saúde, para o enfermeiro desenvolver a assistência e os processos administrativos de forma integrada no seu cotidiano deve haver coerência entre a sua trajetória acadêmica, o mundo de trabalho e a atitude dos profissionais ao longo de sua carreira.

Em síntese, a mudança de paradigma na assistência à saúde e, portanto, na formação desses profissionais envolve a formulação de novos modelos conceituais, a criação de novas instituições e a implementação de novas políticas. Observa-se, pois, a tentativa de adequação a esses parâmetros no processo de formação do enfermeiro, porém, ainda distantes de alinhamento com as exigências dos estabelecimentos de saúde, como evidenciado pelos pesquisados.

A formação de indivíduos críticos, questionadores e reflexivos é necessária para a mudança da atual situação da enfermagem, vislumbrando multidimensionalizar para pensar. Contudo, não se pode afirmar peremptoriamente que essa discussão finaliza-se aqui, já que este trabalho limita-se a um setor da instituição e a temática que aborda as divergências entre ensino e mundo do trabalho é de vasta abrangência, perpassando apenas o entendimento dos profissionais.

Persiste, portanto, o convite para transpor as determinações das DCNs a fim de formar enfermeiros que superem o domínio mecanizado exigido pelo mercado e tornem-se agentes inovadores e transformadores da realidade. Espera-se, no entanto, que os resultados desta investigação possam instigar os enfermeiros ao empoderamento e à inspiração necessária para a transformação de sua prática.

---

## MANAGEMENT: COUNTERPOINTS PERCEIVED BY NURSES BETWEEN TRAINING AND THE WORKPLCE

### ABSTRACT

This is a qualitative descriptive study carried out with eight subjects of an emergency room at a university hospital in Curitiba-PR aimed at identifying the perceptions of nurses about the counterpoints between training and the

demands of the working world for managerial practice. It used semi-structured interviews and the data were processed by Content Analysis, which fell into two categories: The finding of differences between training and the demands of the institution for nursing management and understanding about what it is to have jurisdiction management in the view of higher education institutions and daily work. It was concluded that there are inaccuracies of comprehension regarding the management practice in the world of work, diverging, oftentimes, from this professional's educational bases, and for nurses to develop care and administrative processes in an integrated way there should be consistency between their academic training and work.

**Keywords:** Nursing. Nursing Administration Research. Nursing. Management Practice.

## GESTIÓN: CONTRAPUNTOS PERCIBIDOS POR LA ENFERMEROS ENTRE LA FORMACIÓN Y EL MUNDO LABORAL

### RESUMEN

Se trata de un estudio cualitativo descriptivo realizado con ocho sujetos en un servicio de urgencias en un hospital-escuela en Curitiba-PR con el fin de identificar la percepción de enfermeros sobre los contrapuntos entre la formación y las demandas del mundo laboral para la práctica de gestión. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas y los datos fueron tratados mediante Análisis de Contenido, del cual emergieron dos categorías: La constatación de la existencia de divergencias entre la formación y las exigencias de la institución para la gestión en enfermería y Comprensión sobre qué es tener competencia gerencial en la visión de las instituciones de educación superior y en el trabajo diario. Se concluye que, en Edmundo laboral, existen imprecisiones de comprensión sobre su práctica gerencial, divergiendo, a menudo, de las bases educacionales de este profesional y para que el enfermero desarrolle la atención y los procesos administrativos de forma integrada en su cotidiano, debe haber coherencia entre su trayectoria académica y el mundo laboral.

**Palabras clave:** Enfermería. Investigación en Administración de Enfermería. Educación en Enfermería. Gestión práctica Profesional.

### REFERÊNCIAS

1. Sanna MC. Os processos de trabalho em enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2007 mai-abr; 60(2):221-24.
2. Ferraz CA. As dimensões do cuidado em enfermagem: enfoque organizacional. *Acta Paul Enferm.* 2000; 13(esp):91-7.
3. Bernardino E, Felli VEA, Peres AM. Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. *Cogitare Enferm.* 2010 abr-jun; 15(2):349-53.
4. Montezeli JH, Peres AM. Competência gerencial do enfermeiro: conhecimento publicado em periódicos brasileiros. *Cogitare Enferm.* 2009 jul-set; 14(3):553-8.
5. Peres AM, Ciampone MHT, Wolff LD. Competências gerenciais do enfermeiro nas perspectivas de um curso de graduação de enfermagem e do mercado de trabalho. *Trab Educ Saúde.* 2008 nov-2007/fev. 2008; 5(3):453-72.
6. Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 196: sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília(DF): Ministério da Saúde; 1996.
7. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2011.
8. Medeiros RM, Stédile NLR, Claus SM. Construção de competências em enfermagem. Caxias do Sul: Educus; 2001.
9. Demo P. Pesquisa: princípio científico e educativo. 13ª ed. São Paulo: Cortez; 2006.
10. Brasil. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Resolução CNE/CES n. 3, de 7 de novembro de 2001. Brasília(DF): Ministério da Educação; 2001.
11. Rossi FR, Lima MADS. Fundamentos para processos gerenciais na prática de cuidado. *Rev Esc Enferm USP.* 2005 dez; 39(4):460-8.
12. Ito EE, Peres AM, Takahashi RT, Leite MMJ. O ensino de enfermagem e as diretrizes curriculares nacionais: utopia x realidade. *Rev Esc Enferm USP.* 2006 dez; 40(4):570-5.
13. Montezeli JH. O trabalho do enfermeiro no pronto-socorro: uma análise na perspectiva das competências gerenciais [dissertação]. 2009. Curitiba (PR): Universidade Federal do Paraná; 2009.
14. Aguiar AB, Costa RSB, Weirich CF, Bezerra ALQ. Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. *Rev Eletr Enf.* [on-line]. 2005 mai-ago. [citado 2011 ago 10]; 7(3):319-27. Disponível em: [http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7\\_3/original\\_09.htm](http://www.fen.ufg.br/Revista/revista7_3/original_09.htm)
15. Massaro M, Chaves LDP. A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm.* 2009 jan-mar; 14(1):150-8.

**Endereço para correspondência:** Juliana Helena Montezeli. Rua Paes Leme, nº 64, apto. nº 102, Jardim Ipiranga, CEP: 86010-622, Londrina-Paraná.