

O ADMINISTRADOR ENFERMEIRO

THE NURCE ADMINISTRATOR

LAÍS DAIANE FRANCISCO, Enfermeira graduada no Centro Universitário de Maringá (CESUMAR); Aluna do curso de especialização Auditoria em Enfermagem da Faculdade INGÁ

JAQUELINE VOLPATO HUNGARE, Sócia-proprietária da Empresa de Consultoria H.F. Consultoria Ltda.; Administradora de Empresa graduada pela Universidade Estadual de Maringá (UEM); Especialista em Finanças pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) e em Administração Hospitalar e Serviços em Saúde pela Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana (FECEA). Docente do curso de Especialização em Auditoria para Enfermagem da Faculdade INGÁ.

Endereço para correspondência: Avenida Américo Bellay, 1289, apartamento 01, CEP 87025-210, Maringá, Paraná, Brasil. lais_dayane17@hotmail.com

RESUMO

A função do enfermeiro administrador vem se destacando e ganhando grande importância nas instituições de saúde. O enfermeiro passou a assumir o controle administrativo da organização institucional e com isso a assistência e o cuidado direto ao paciente é frequentemente executado por auxiliares e técnicos de enfermagem. Este estudo de Revisão Bibliográfica tem como objetivo discutir a respeito da temática de gerenciamento em enfermagem. Foram efetuadas revisões bibliográficas disponíveis na base de dados Scielo, no período de 2004 a 2010, e posteriormente lidos, analisados e interpretados. Conclui-se que a enfermagem durante a graduação nunca deixa de mostrar o cuidado com o paciente, porém a essência da enfermagem está na administração, onde planejamos, coordenamos, controlamos e comandamos a equipe de saúde. E frente a esse gerenciamento, o enfermeiro passa a ter uma visão ampla da organização da saúde, aumentando a credibilidade com a instituição hospitalar.

PALAVRAS-CHAVE: Gerenciamento de custos, função administrativa do enfermeiro, competência no gerenciamento de enfermagem.

ABSTRACT

The role of the nurse administrator has been outstanding and gaining importance in health institutions. The nurse came to take administrative control of the institutional organization and with it the care and direct patient care is often performed by nursing assistants and technicians. This bibliographic review aims to discuss about the topic of management in nursing. Literature reviews were made available in the Scielo database, from 2004 to 2010 and later read, analyzed and interpreted. It was concluded that nursing during graduation never fails to show the patient care, but the essence of nursing is in the administration section, where we plan, coordinate, control and command the health team. And against this

management, the nurse comes to take a broad view of the health organization, increasing credibility with the hospital.

KEYWORDS: Cost management, administrative role of the nurse, competence in nursing management.

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a enfermagem que está inserida dentro das instituições vem se caracterizando por uma divisão do trabalho, que faz com que a assistência e as responsabilidades sejam diferentes. O gerenciamento em enfermagem vem ganhando proporções significativas nas instituições de saúde. A dimensão administrativa do enfermeiro está se sobressaindo em relação à assistência direta prestada ao cliente.

A prática de enfermagem, no sentido de assistência, não tem sido exercida em toda a sua plenitude pelo enfermeiro, sendo essa por sua vez, executada frequentemente por técnicos e auxiliares de enfermagem. Sendo assim, a enfermagem passou a assumir o controle administrativo desse trabalho e até mesmo da organização institucional, pois o mesmo requer e exige alguém que conheça a essência do trabalho de enfermagem, não para executar, mas sim gerenciar quem irá executá-lo.

Dentre algumas das expectativas de desempenho profissional do enfermeiro estão às atividades que dizem respeito à chefia da unidade, dimensionamento de pessoal, tomada de decisão, liderança e comunicação. E com base em algumas dessas circunstâncias nos questionamos sobre a função do enfermeiro, que parte no caminho do trabalho com a expectativa de ser assistencial, e ao chegar ao campo de trabalho se depara com decisões a ser tomadas e funções administrativas a serem resolvidas.

Durante o curso de graduação em Enfermagem torna-se confuso a função administrativa do enfermeiro em relacioná-lo com a função assistencial, visto que esse é o enfoque em todo o decorrer do curso, quando o cuidado é valorizado e indispensável e que somente no final do curso, durante estágios de administração é que se percebe que o enfermeiro tem também envolvimento com atividades administrativas, seja burocrática ou não.

O profissional enfermeiro frente a assumir um papel efetivo na gestão econômica das instituições de saúde, precisa estar preparado para responder aos novos desafios gerenciais com os quais vai se deparar em sua atividade profissional, entre os quais o gerenciamento de custos dos Serviços de Saúde, contribuindo para a viabilidade de atendimentos a saúde. É de suma importância durante o curso de graduação de enfermagem, a disciplina de gerenciamento de custos hospitalares, pois ao se deparar em algumas clínicas médicas de pequeno porte, a função do enfermeiro além de assistencial torna-se gerencial, sendo exigido controle de custos de materiais e medicamentos, realizar pesquisa de preços a fim de reduzir custos garantindo sempre qualidade do produto e evitar desperdícios.

O profissional enfermeiro ao participar do processo gerencial das Instituições de Saúde, necessita mais do que nunca buscar conhecimentos sobre custos, reconhecendo seu papel como agente de mudanças, a fim de alcançar resultados positivos, bem como buscar o equilíbrio entre qualidade, quantidade e recursos limitados (FRANCISCO & CASTILHO, 2004).

Nosso objetivo foi o de realizar uma discussão a respeito da temática de gerenciamento em enfermagem, através de um estudo exploratório, por levantamento de artigos disponíveis em banco de dados Scielo.

MÉTODO

Tipo de estudo

Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica, disponíveis na base de dados Scielo, publicados no período de 2004 a 2010, abordando a temática: gerenciamento de custos; função administrativa do enfermeiro; competência no gerenciamento de enfermagem. De modo a extrair desses artigos toda a análise, organizando-os e interpretando-os segundo o objetivo do estudo.

Scielo

A Scientific Electronic Library Online - SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros.

Crítérios de inclusão de artigos

- Serem de língua portuguesa;
- Textos publicados online na íntegra;
- Publicados no período de 2004 a 2010;
- Abordagem da temática de acordo com os descritores selecionados que foram: gerenciamento de custos, função administrativa do enfermeiro, competência no gerenciamento de enfermagem;

Procedimento

Para a organização do material coletado foi efetuado leitura superficial, onde foram observadas as primeiras impressões, possibilitando uma visão abrangente do conteúdo. A organização dos artigos completou-se com a releitura (leitura repetitiva), de modo a construir categorias para posterior análise dos trechos extraídos do artigo.

Os materiais foram selecionados obedecendo aos critérios de inclusão de artigos conforme já citado, e após foram elaborados em quadros com o intuito de visualizar os textos de forma íntegra, podendo relacioná-los, observando as convergências, divergências e semelhanças existentes sob a ótica de diferentes autores.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram analisados quatorze (14) artigos referentes ao tema. Cada quadro está relacionado com o autor e sua abordagem de acordo com cada tema analisado, sendo eles: Funções do enfermeiro – Assistencial ou gerencial; Competências do enfermeiro; Necessidade de aprendizagem durante a graduação.

O quadro I demonstra as funções do enfermeiro sob a ótica dos autores de seis (06) artigos, a dificuldade existente em conciliar a administração da assistência e a prestação do cuidado direto ao paciente com a realização de tarefas para o gerenciamento do pessoal e do setor de trabalho.

De acordo com o relato dos autores do quadro I, observa-se que a função do enfermeiro nas instituições privadas ou públicas, frequentemente está voltada às atividades gerenciais, tendo que administrar recursos humanos, manutenção da unidade, controle de materiais e medicamentos, entre outros. As atividades administrativas burocráticas ocupam muito o

tempo do enfermeiro, ficando este muitas vezes afastado da assistência direta ao paciente. Deixando esta assistência para os demais membros da equipe.

Ocorre também na prática hospitalar, a realização de outras atividades, não inerentes a competência do enfermeiro, levando-o à execução de tarefas de outros profissionais, desviando assim o enfermeiro de suas atribuições, causando um acúmulo de atividades, responsabilidades e deveres. Ficando ainda visto pelos técnicos e auxiliares de enfermagem como um enfermeiro ausente na equipe, popularmente chamado com o neologismo “enfermesa”. Para a equipe, a parte burocrática às vezes não tem valor, pois eles necessitam de orientação e coordenação, presentes, o que muito não acontece.

QUADRO I: FUNÇÕES DO ENFERMEIRO – GERENCIAL OU ASSISTENCIAL	
AUTORES	FUNÇÕES DO ENFERMEIRO
Trevizan <i>et al.</i> ;	Com o avanço da organização hospitalar, o papel do enfermeiro foi alterado em consequência da expectativa dos médicos que acreditavam ser ele um profissional capaz de administrar. E com isso, o enfermeiro passou a assumir varias responsabilidades, dentre elas a manutenção da unidade, previsão e controle de medicamentos e materiais necessários, além de supervisionar o cuidado que sua equipe esta prestando. Nesse contexto, o gerenciamento do enfermeiro na prática clínica tem se fundamentado nas necessidades burocráticas e formais da organização.
Hausmann; Peduzzi;	A função do enfermeiro é predominante na administração de recursos materiais e equipamentos dos serviços de saúde, visto que de modo geral, o enfermeiro assume o gerenciamento das unidades e a coordenação das atividades assistenciais realizadas pelo conjunto da equipe de saúde.
Francisco; Castilho;	As enfermeiras administradoras, seja em instituições hospitalares ou no âmbito de saúde coletiva, estão cada vez mais envolvidas em decisões financeiras e no planejamento organizacional de suas instituições, tendo que governar diversos recursos como humanos, materiais e financeiros.
Magalhães; Duarte;	A gestão dos serviços de enfermagem e as práticas gerenciais apontam para a identificação com os pressupostos clássicos da Administração, com uma prática baseada na centralização do poder, no controle, na impessoalidade das relações e ênfase do seu trabalho em atividades administrativas burocráticas.
Jorge <i>et al.</i> ;	Sendo a palavra gerenciamento uma ação de organização de pessoas, a enfermagem utiliza o mesmo no seu processo de trabalho e vem, ao longo dos anos, buscando meios mais eficazes de adequar modelos administrativos ao seu cotidiano, de modo a não afastar o cuidado com o paciente, que é o principal foco de atenção.
Santos; Oliveira; Castro;	O Enfermeiro, ao administrar unidades de menor complexidade, geralmente observa-se se dedicando a previsão, provisão e controle dos recursos de materiais e ambientais, equipamentos, aparelhos e elaboração de escalas de trabalho para a sua equipe e alegação e distribuição de atividades técnico-assistenciais. Sendo assim, a avaliação do cuidado fica em segundo plano.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

E diante de tantos deveres do enfermeiro, muitas vezes o próprio profissional fica insatisfeito com ele mesmo, por não conseguir alcançar seus objetivos e metas, e isso faz com que gere um clima de tensão entre o enfermeiro e sua equipe.

QUADRO II: COMPETÊNCIAS DO ENFERMEIRO	
AUTORES	
Spagnol;	Na enfermagem, o profissional responsável legalmente para assumir a atividade gerencial é o enfermeiro, a quem compete à coordenação da equipe de técnicos e auxiliares de enfermagem, condução e viabilização do processo de cuidar, tendo como princípio norteador de suas ações o direito da população à saúde integral, realizadas de forma digna, segura e ética.
Hausmann; Peduzzi;	Dentre as ações gerenciais do enfermeiro, solucionar conflitos também faz parte do processo de trabalho, pois uma vez que se coloca como mediador em espaços de tensão entre pacientes, médicos e até da própria equipe de saúde, o enfermeiro utiliza os recursos de articulação e de mediação de modo a preservar a relação institucional personalizada.
Francisco; Castilho;	O enfermeiro deverá estar apto a atender as demandas das Organizações de Saúde, preocupadas com a elevação crescente de custos, a racionalização de recursos, o controle de desperdícios e a otimização de resultados, assumindo, assim, um papel efetivo na gestão econômica dos Serviços de Enfermagem, tanto no setor Público, como no setor Privado.
Cunha; Neto;	O enfermeiro, como sendo gerente da assistência de enfermagem prestada ao paciente é imprescindível o conhecimento, habilidades e atitude que irão exercer em seu trabalho, tendo como objetivo a eficiência. Estes papéis gerenciais têm por competências como a liderança, a motivação da equipe, a comunicação, tomada de decisão, entre outras também importantes.
Ciampone; Kurcgant;	O processo de aquisição de competências indica que este deve considerar a capacidade do educando em enfrentar situações profissionais concretas, mobilizando recursos construídos formal e informalmente, implicando o desenvolvimento autônomo, assumir responsabilidades, ter acima de tudo postura crítica e, sobretudo comportamento ético.
Ruthes; Cunha;	A tendência nas organizações de saúde é sempre buscar competências que ajudam os profissionais nas suas necessidades, principalmente quanto ao cuidado, visando criar novos parâmetros de ações. E é por isso que compete ao Enfermeiro Gestor estar atento e preparado as mudanças, buscando alternativas para os serviços de enfermagem, contribuindo com as organizações de saúde na melhoria da gestão quanto ao atendimento de pacientes.
Aguiar <i>et al.</i> ;	O mercado de trabalho espera que o enfermeiro deva estar apto a enfrentar problemas, tendo capacidade para trabalhar em conflitos, dialogar, propor e alcançar mudanças com estratégias que aproximem da equipe e do paciente, contribuindo para a qualidade do cuidado, espera, portanto, que o enfermeiro tenha capacidade para gerenciar.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

E no decorrer das atividades gerencias, esse sentimento de insatisfação faz com que o mesmo perceba que muitas vezes, não consegue conciliar a expectativa da instituição e da

equipe com as próprias expectativas e necessidades, gerando a culpa por quebrar as regras de trabalho.

Pode-se observar que a enfermagem ainda é baseada no seu objeto de trabalho, que o enfoque maior é o paciente, onde aprendemos que temos que visar primeiramente o cuidado e com isso ficamos presos a tarefas repetitivas, e essa alienação do profissional somente com o paciente tem contribuído para a falta de criatividade e iniciativa para verificar onde existem falhas ou desfalque de algo, fazendo com que através dessa visão mais ampla, possamos realizar uma melhoria no setor de saúde. Está na hora de buscarmos novas formas de gerenciamento e para isso é necessário a incorporação de novas habilidades, para conseguirmos uma administração mais aberta, flexível, participativa e fundamentada para que a enfermagem não se torne uma profissão ineficiente e nunca deixar de perder sua existência.

QUADRO III: NECESSIDADE DE APRENDIZAGEM DURANTE A GRADUAÇÃO	
AUTORES	
Andrade; Vieira;	É imprescindível o compromisso que a faculdade tem com os graduandos quanto aos ensinamentos e ao preparo dos profissionais de enfermagem no campo de trabalho, como as realidades das instituições, que por sua vez é enfatizado durante todo o curso, o cuidado e não a atividade gerencial. Outro fator indispensável é o despreparo dos docentes, que durante sua formação não teve oportunidades de desempenhar habilidades para o gerenciamento de Enfermagem.
Hausmann; Peduzzi;	O gerenciamento de materiais e equipamentos expressa tanto a preocupação com a qualidade da assistência de enfermagem, como com o gerenciamento de custos para a instituição. Devido à elevação da tecnológica, a expansão dos custos com saúde e a necessidade de contê-los devida à escassez de recursos, cada vez mais os enfermeiros, estão envolvidos em seus locais de trabalho, em questões relativas a custos da assistência, pois quanto maior a tecnologia, mais será o gasto também com os novos aparelhos.
Francisco; Castilho;	Considera-se importante aproximar o aluno de graduação em relação a aspectos econômicos e ao gerenciamento de Custos nos Serviços de Enfermagem, para que esse futuro profissional possa responder aos novos desafios gerenciais com os quais vai se deparar.
Cunha; Neto;	A formação de enfermeiros, e, especificamente, os serviços de saúde, vem sendo constantemente discutida, e tem apontado para a necessidade de mudanças. Nessa perspectiva, o ensino baseado em competências vem sendo apontado como uma das estratégias para estas mudanças, tendo sido indicado nas Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Enfermagem, atualmente em vigor.
Ciampone; Kurcang;	A competência é condição para o desempenho, é o mecanismo que permite a integração de múltiplos conhecimentos e atos necessários à realização da ação gerencial. Mesmo visando formar competências, os docentes das disciplinas não as destacam nos planos de ensino, que continuam a enfatizar o saber erudito e teórico sobre os temas administrativos.
Peres; Ciampone;	O ensino por competências pode ajudar a transformar o ensino de administração em enfermagem onde a dissociação teoria-prática é evidenciada quando o egresso da formação tradicional se depara

	com o mundo do trabalho.
Jerico; Castilho;	Aprimorar a pratica da enfermagem é questão que tem merecido muitas discussões e reflexões no nosso meio profissional, bem como participação, competência e qualificação dos enfermeiros em gerenciar informações de ordem econômico-financeira de suas atividades diárias, com vistas a encontrar caminhos que fortaleçam a função gerencial na apresentação de resultados.
Jorge <i>et al.</i> ;	Embora o gerenciamento ser uma atividade conferida por lei, é notável a deficiência dessa temática na graduação, existe uma necessidade de rever as práticas e as intervenções necessárias, repensando as dicotomias entre propósito e os projetos de formação, para que possamos vivenciar a realidade e não a visão idealista.
Aguiar <i>et al.</i> ;	O processo de desenvolvimento da liderança nos grupos de trabalho é um fator que deve ser estimulado durante a graduação, para que se possam promover condições para um ambiente criativo. Deste modo, podemos ter um processo com repercussões na construção de novos conhecimentos de gestão em Enfermagem, visando também autonomia e liberdade de exercer a profissão.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Já no quadro II, sete (07) estudos mostram o que compete ao enfermeiro diante da sua formação, que de acordo com o que determina a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, dispõe, no 11º artigo sobre a regulamentação do Exercício da Enfermagem no Brasil, em que o enfermeiro exerce todas as atividades de enfermagem; no entanto são privativos à direção dos órgãos de enfermagem da instituição de saúde pública e privada e à chefia de serviço e de unidade de enfermagem, a organização e a direção dos serviços de enfermagem e de suas atividades técnicas e auxiliares nas empresas prestadoras desses serviços, o planejamento, a organização, a coordenação, a execução e a avaliação dos serviços de assistência de Enfermagem.

Para os autores do quadro II, a gerência de serviços de saúde é de competência legal do enfermeiro, visto que este teoricamente recebe formação para tal em sua graduação. A gerência de enfermagem interliga-se com muitas áreas, financeira, logística de materiais e equipamentos, informática, tecnologia, relacionamento interpessoal, noção de recursos humanos entre outras. O mercado de trabalho exige que o enfermeiro tenha todas estas bases. Contudo, o enfermeiro muitas vezes não esta apto a desempenhar esta tarefa. Por falta de subsídios em sua preparação acadêmica.

Devido a estas exigências do mercado de trabalho, nota-se que, embora fosse necessário que a capacitação para atuar no processo assistencial e gerencial em saúde ocorresse de modo simultâneo as essas transformações, na enfermagem a formação dos profissionais vem ocorrendo de forma mais lenta do que o da transformação das práticas.

As competências necessárias ao gestor como a liderança, persuasão, criatividade, tomada de decisão, determinação, planejamento e organização são de fato algo que precisam ser mais desenvolvidas, assim como ter também uma visão estratégica. Contudo, para o desenvolvimento da competência, gerenciamento e administração são considerados indispensáveis, pois é o conjunto de conhecimentos identificados para podermos planejar, tomar decisões e interagir.

O quadro III apresenta a importância da temática gerenciamento na graduação, onde há uma necessidade de reorientação desse ensino, pois sabemos que o enfermeiro ocupa importante espaço no mercado de trabalho em saúde, e o serviço de enfermagem desempenha papel fundamental no processo assistencial e gerencial.

Os autores citados no quadro III concordam em si que, para responder as exigências do mercado de trabalho, o enfermeiro deve ter competências que deveria adquirir na graduação. E que este senso de liderança e gerenciamento esta falho nas grades curriculares de muitas instituições. As academias de ensino por vezes deveriam aproximar à teoria da prática, estendendo o ensino a realidade que o discente irá encontrar. O oferecimento de professores com esta prática também se torna outro fator que impede a formação completa do enfermeiro, visto que a oferta é baixa.

A informação de custos constitui-se grande destaque do enfermeiro, que por sua vez, atende também as finalidades de controle, fornece suporte para a viabilidade econômica de um projeto, visa reduzir gastos para os serviços de saúde e por isso deve estar preparado aos desafios que irão encontrar na sua atividade profissional.

As diretrizes curriculares para a área da saúde incluem desenvolvimento de ações de promoção, prevenção, proteção e recuperação da saúde; tomada de decisão quanto ao uso dos recursos necessários; liderança, envolvendo todos os profissionais para o atendimento; educação permanente, para si e para os demais de sua equipe; comunicação, para a evolução do processo de trabalho. É necessário estar presente sempre o gerenciamento e a administração, onde é a base do processo de trabalho. Todas estas diretrizes são de suma importância para construirmos um profissional de saúde capacitado para atender as demandas da população.

REFLEXÕES

Após a exposição do ponto de vista dos diferentes autores e da análise realizada, pode-se chegar à consideração de que o enfermeiro é visto como o gerenciador e administrador dos serviços de saúde. As instituições esperam que o enfermeiro desenvolva a função de gerenciamento de custos e administração da assistência, que por lei são de sua competência, assim como a coordenação, gerenciamento e administração dos serviços de saúde.

No decorrer das atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho, predominantemente burocráticas, há um distanciando da assistência e da elaboração de planos de cuidados para com os pacientes. O cuidado direto ao paciente acaba sendo prestado pelos demais membros da equipe, ficando o enfermeiro com os cuidados exclusivos inerentes a categoria, como os procedimentos invasivos e a consulta de enfermagem. E ao se distanciar desse cuidado direto com o paciente, às vezes, o enfermeiro não é reconhecido pela equipe de saúde e também pelos pacientes, gerando problemas de relacionamento, desvalorização do trabalho e da postura profissional.

A função administrativa vem se destacando, exigindo do enfermeiro conhecimentos em várias áreas afins, para poder atuar com competência. Essas competências, porém são adquiridas no decorrer da profissão com as experiências vividas o que não poderia ocorrer, pois o enfermeiro deveria sair do curso de graduação apto a desenvolver tais funções de administração. É certo que para gerenciar e administrar a assistência é necessário o conhecimento de como se presta o cuidado. Contudo, o enfoque das instituições de ensino acaba sendo restrita a execução da técnica.

Diante do exposto, sugere-se que a enfermagem não deixe de mostrar a importância do cuidado, porém é necessário valorizarmos o serviço da enfermagem, mostrando que o enfermeiro administrador é quem coordena, planeja, controla e comanda a equipe de saúde, ou seja, a enfermeiro se sobressai a muitas atividades administrativas, que infelizmente não tem seu valor significativo coerente com a profissão. O enfermeiro frente ao gerenciamento da unidade, e não somente o foco em cuidado, tem por sua vez, uma visão ampla da organização de saúde, podemos obter estratégias de melhorias para o paciente, para a assistência, maneiras de minimizar infecções, possibilitarmos o desenvolvimento de idéias

construtivas, e conseqüentemente isso irá trazer mais credibilidade por parte da instituição hospitalar.

E também se ressalta a importância de que a grade curricular esteja de acordo com a realidade profissional dos enfermeiros, para que estes possam estar mais instrumentalizados para as adversidades do dia-a-dia.

BIBLIOGRAFIA

1. AGUIAR, A.B.A. *et al.* Gerência dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v.7, n.3, p.318-326, 2005.
2. ANDRADE, J.S.; VIEIRA, M.J. Prática assistencial de enfermagem: problemas, perspectivas e necessidades de sistematização. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.58, n.3, p.261-265, 2005.
3. CIAMPONE, M.H.T.; KURCGANT, P. O ensino de administração em enfermagem no Brasil: o processo de construção de competências gerenciais. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.57, n.4, p.401-407, 2004.
4. CUNHA, I.C.K.O.; NETO, F.R.G.X. Competências gerenciais de enfermeiras: um novo velho desafio?. Florianópolis: **Texto & Contexto Enfermagem**, v.15, n.3, p.479-482, 2006.
5. FRANCISCO, I.M.F.; CASTILHO, V. O ensino de custos nas escolas de graduação em enfermagem. São Paulo: **Revista da Escola de Enfermagem - USP**, v.38, n.3, p.317-325, 2004.
6. HAUSMANN, M.; PEDUZZI, M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. Florianópolis: **Texto & Contexto Enfermagem**, v.18, n.2, p.258-265, 2009.
7. JERICO, M. C.; CASTILHO, V. Treinamento e desenvolvimento de pessoal de enfermagem: um modelo de planilha de custos. São Paulo: **Revista da Escola de Enfermagem - USP**, v.38, n.3, p.326-331, 2004.
8. JORGE, M.S.B. *et al.* Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.60, n.1, p.81-86, 2007.
9. MAGALHÃES, A.M.M.; DUARTE, E.R.M. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. Brasília: **Revista Brasileira de Enfermagem**, v.57, n.4, p.408-411, 2004.
10. PERES, A.M.; CIAMPONE, M.H.T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. Florianópolis: **Texto & Contexto Enfermagem**, v.15, n.3, p.492-499, 2006.
11. RUTHES, R.M.; CUNHA, I.C.K.O. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. Porto Alegre: **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v.28, n.4, p.570-575, 2007.
12. SANTOS, I.; OLIVEIRA, S.R.M.; CASTRO, C.B. Gerência do processo de trabalho em enfermagem: liderança da enfermeira em unidades hospitalares. Florianópolis: **Texto & Contexto Enfermagem**, v.15, n.3, p.393-400, 2006.
13. SPAGNOL, C.A. (Re) pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da saúde coletiva. Rio de Janeiro: **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v.10, n.1, p.119-127, 2005.
14. TREVIZAN, M.A. *et al.* Gerenciamento do enfermeiro na prática clínica: problemas e desafios em busca de competência. São Paulo: **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v.14, n.3, p.457-460, 2006.