

FACULDADE LABORO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EMAUDITORIA, PLANEJAMENTO E GESTÃO EM
SAÚDE

ANA HILDA MELO SANTANA ABREU

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma atribuição do
enfermeiro

São Luís
2018

ANA HILDA MELO SANTANA ABREU

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma atribuição do enfermeiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós Graduação em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde, para obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof^a. Me. Marilha da Silva Cariolano.

São Luís
2018

ANA HILDA MELO SANTANA ABREU

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma atribuição do enfermeiro

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós Graduação em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Me. Marilha da Silva Cariolano (Orientadora)
Mestre em Biologia Parasitária
Universidade Ceuma

Examinador 1

Examinador 2

Abreu, Ana Hilda Melo Santana

Gestão e organização dos serviços de saúde: uma atribuição do enfermeiro/ Ana Hilda Melo Santana Abreu -. São Luís, 2018.

Impresso por computador (fotocópia)

15 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde) Faculdade LABORO. -. 2018.

Orientadora: Profa. Me. Marilha da Silva Cariolano

1. Atribuição do Enfermeiro. 2. Serviço de Saúde. 3. Gestão. I. Título.

CDU: 616-083

GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE SAÚDE: uma atribuição do enfermeiro

ANA HILDA MELO SANTANA ABREU¹

RESUMO

O hospital é uma complexa organização que possui uma grande variedade de profissionais, diante disso torna-se essencial uma boa gestão para o seu funcionamento. Percebe-se então que a área da enfermagem está diretamente associada aos processos de gestão das Instituições Hospitalares. O seguinte estudo tem por objetivo discutir acerca das atribuições do enfermeiro na gestão e organização dos serviços de saúde. Esse trabalho também buscou a identificação dos principais problemas e desafios que os gestores encontram no seu processo de gestão com o intuito de facilitar o planejamento e melhorar os serviços de saúde de forma geral. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica apoiando-se na leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa. É de suma importância que os gestores conheçam os problemas que ocorrem durante o exercício da gestão para que estejam preparados para enfrentá-los, pois como se sabe, a falta de planejamento compromete todo o processo de gerência, acarretando em ações desnecessárias ou gastos desnecessários. Conclui-se que o desafio maior da gestão em saúde está em construir ou reconstruir os serviços de saúde, para que venham a ser efetivamente centrados nas pessoas, grupos ou comunidades com necessidades de saúde além de construir novas formas de gestão na área da saúde, fundadas na participação, práticas cooperativas e interdisciplinares onde trabalhadores e usuários atuem como sujeitos ativos.

Palavras-chave: Atribuição do Enfermeiro. Serviço de Saúde. Gestão.

MANAGEMENT AND ORGANIZATION OF HEALTH SERVICES: an assignment of the nurse

The hospital is a complex organization that has a wide variety of professionals, and a good management for its operation is essential. It is noticed that the nursing area is directly associated to the management processes of the Hospital Institutions. The purpose of the present study is to address nurses' responsibilities in the management and organization of health services. This work also sought to identify the main problems and challenges that managers encounter in their management process in order to facilitate planning and improve health services in general. It is a bibliographical research based on the exploratory and selective reading of the research material. It is of the utmost importance that managers know the problems

¹Especialização em Auditoria, Planejamento e Gestão em Saúde pela Faculdade Laboro, 2018.

that occur during the management exercise so that they are prepared to face them, because as it is known, the lack of planning compromises the entire management process, resulting in unnecessary actions or unnecessary expenses. It is concluded that the major challenge of health management is to build or rebuild health services, so that they are effectively focused on people, groups or communities with health needs, as well as building new forms of health management, based on participation, cooperative and interdisciplinary practices where workers and users act as active subjects.

Keywords: Nurse's assignment. Health Service. Management.

1 INTRODUÇÃO

A área da enfermagem está diretamente associada aos processos de gestão das Instituições Hospitalares. Em muitas instituições, o papel administrativo é o mais enfatizado e solicitado, o que pode levar o enfermeiro a atribuir maior significado a sua atuação na área administrativa, abdicando da parte assistencial (SOARES; BIAGOLINI; BERTOLOZZI, 2013).

Enfermeiros atuando como gestores estão se tornando uma prática frequente no Brasil. A gestão pode ser considerada uma forma do enfermeiro desenvolver uma relação de dominação sobre os demais componentes da equipe de enfermagem, reforçando a divisão técnica e social do trabalho, com poderes que diferenciam seu trabalho do enfermeiro do de seus subordinados (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015).

Diversas atividades são envolvidas no ato de gerenciar quando executado corretamente sendo estas: o planejar, avaliar, organizar, liderar e controlar. O gestor devido estar no meio entre a instituição, colaboradores e a comunidade, pode então ter facilidade em promover mudanças. O gestor também tem de ser hábil para compor consensos e alianças socialmente construídas, contrapondo-se à racionalidade gerencial burocratizada, normativa e tradicional (SILVA, 2012).

Além do conhecimento o gestor deve ter capacidade de tomar decisões e de mudar, exigindo então do trabalhador contemporâneo a aquisição de habilidades específicas, relacionadas com a percepção detalhada do contexto, a visão sistêmica, o pensamento crítico, o uso adequado das informações e a postura ética, integração com a equipe multiprofissional, melhorando assim a condição de saúde do país.

A gerência tem sido colocada como área estratégica para a transformação das práticas de saúde, pela sua posição intermediária entre as estruturas centrais, com poder de definição de diretrizes políticas e a prestação direta de serviço.

Esse estudo tem por objetivo abordar acerca das atribuições do enfermeiro na gestão e organização dos serviços de saúde. A pesquisa bibliográfica constitui-se em um estudo cuja trajetória metodológica a ser percorrida apoia-se na leitura exploratória e seletiva do material de pesquisa, bem como em sua revisão, contribuindo para o processo de síntese e análise das produções de vários autores, criando um corpo de literatura compreensível (ARAGÃO, 2008).

A técnica utilizada foi a análise bibliográfica encontrada, compreendendo a leitura, seleção, fichamento e arquivo dos tópicos de interesse para a pesquisa em questão. A pesquisa bibliográfica foi feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos científicos.

2 GESTÃO HOSPITALAR

Sendo uma unidade hospitalar uma instituição que emprega um número considerável de profissionais de saúde e da saúde e tendo uma funcionalidade organizacional, é normal que ela tenha uma equipe gestora. E, considerando que um hospital tem serviços caracteristicamente voltados para os cuidados e a promoção da saúde, é ainda mais essencial que um gestor responsável tenha, de preferência, habilitação na área de saúde. Cabe ao enfermeiro dar conta das funções administrativas que gerem as atividades de enfermagem, o que lhe confere um caráter de chefia, de liderança frente aos seus técnicos (FERREIRA; KURCGANT, 2009).

De acordo com Zoboli (2002), os hospitais são organizações complexas que associam inovações tecnológicas, serviço social, pessoal assalariado e autônomo, financiamento público e privado, missão de caridade e orientação para os negócios.

Das instituições contemporâneas, o hospital é percebido como um dos mais impermeáveis à mudança, devido ao baixo grau de interação entre as profissões e departamentos, fragmentação da prática clínica, grande subordinação dos usuários aos serviços e pouco governo dos gestores para atuar sobre as

corporações. A gestão dessa instituição torna-se essencial para o seu bom funcionamento (LORENZETTI et al., 2014).

A Gestão Hospitalar consiste no ato de coordenar os esforços cooperativos de um grupo de pessoas, alocando os recursos necessários para a concretização de objetivos na busca de resultados organizacionais (DIAS, 1994).

Segundo Luck (2006), a gestão é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. Se refere ao empenho da organização em formular estratégias que guiarão o caminho da organização, considerando para isso não somente o processo formal de elaboração das estratégias, mas um processo que leva em consideração a identificação dos conhecimentos essenciais para a empresa, como o processo de aprendizagem individual e organizacional e o aproveitamento das competências individuais e organizacionais, visando à criação de vantagem competitiva.

De acordo com Pazeto (2000), gestão é a superação de limites e a busca de soluções inovadoras comprometidas com a qualidade do ensino e a capacidade de gerir simultaneamente os aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos e habilidade necessária para promover uma gestão descentralizada.

A cultura organizacional em saúde tem se centrado principalmente com base das qualificações. Transformações ocorrentes ao longo do século XX e, principalmente, nas últimas décadas, com implicações particularmente intensas em campos como a tecnologia e a economia, impactando a vida social de modo geral, acabaria gerando a necessidade de mudanças de paradigmas referentes à gestão em setores muito sensíveis como educação, saneamento e saúde.

Mezomo (2001) afirma que a gestão de saúde instila que os gestores em saúde são os principais responsáveis pela solução de muitos problemas apresentados pelos serviços de saúde. Isso requer que os gestores tenham sensibilidade, determinação e visão clara, sejam pragmáticos, responsáveis e inteligentes, pois, como destacam Peres e Ciampone (2006), apesar de a gerência em saúde não ter como objeto direto de trabalho a atenção à saúde ela é uma finalidade indireta do trabalho do gestor. A atenção à saúde é alcançada através de instrumentos como o planejamento, a organização, a coordenação e o controle.

Para Azevedo (2008), são várias as competências e habilidades a serem desempenhadas por um gestor. Dentre elas:

- Transferir, generalizar e aplicar conhecimentos;
- Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico;
- Propor e/ou introduzir modificações no processo de trabalho;
- Atuar de forma preventiva e pró-ativa;
- Pensar estrategicamente;
- Reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-los;
- Exercer em diferentes graus de complexidade o processo decisório;
- Gerenciar tempo, recursos e espaço de trabalho;
- Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração
- Estabelecer métodos próprios de ação;
- Auto-planejar e auto-organizar;
- Liderar;
- Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos.

No Brasil, a partir dos anos 1980, com a Constituição de 1988 e a criação do Sistema Único de Saúde (SUS), as ações e serviços de saúde foram institucionalizados como política pública e a saúde estabelecida como um direito de todos e um dever do Estado. A Organização Mundial da Saúde (OMS) reconhece que para atender às expectativas das populações é essencial garantir a cobertura universal avançando na promoção, proteção e recuperação da saúde (OMS, 2003).

A Portaria nº 399/GM de 22 de fevereiro de 2006 estabelece as responsabilidades de gestão dos municípios que incluem entre outras a garantia da integralidade das ações de saúde aos indivíduos e famílias, a promoção da equidade na atenção à saúde; a participação no financiamento tripartite do sistema único de saúde (SUS).

A execução das ações de atenção básica assumindo a gerência de toda a rede pública de serviços de atenção básica; desenvolver processo de planejamento, regulação, programação pactuada e integrada da atenção à saúde, monitoramento e avaliação; organizar e pactuar o acesso a ações e serviços de atenção especializada a partir das necessidades da atenção básica, configurando a rede de atenção; assumir a gestão e execução da vigilância em saúde no âmbito local e elaborar, pactuar e implantar a política de promoção da saúde, considerando as diretrizes estabelecidas no âmbito nacional (ANDRADE, 2012).

Conforme Lorenzetti et al. (2014), o gestor em saúde deve exercer o conhecimento e aplica-los no manejo do complexo das organizações de saúde, envolvendo a gerência de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas e demais instituições e serviços de saúde.

A gestão abrange três grandes dimensões altamente complexas: os espaços dos cuidados diretos, singulares e multiprofissionais; as diversas instituições de saúde; e a exigência da formação e operação de redes de serviços de saúde para uma assistência universal, integral, equânime, de qualidade e eficiente para as necessidades de saúde da população (ANDRADE, 2012).

O processo de gestão em saúde exige medidas de planejamento, alocação de recursos escassos, avaliação de desempenho e outras atividades básicas de administração, além de reuniões de equipe, padronização de procedimentos, coordenação, direção e controle (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015).

3 ATRIBUIÇÕES DO ENFERMEIRO NA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS

Nesse capítulo abordaremos sobre as atribuições do enfermeiro na organização e sua importância e aplicabilidade nos serviços de saúde e, em especial, no serviço de enfermagem.

A administração de hospitais, a formação de enfermeiros e a educação em serviço foram, para Florence, a preocupação primordial de todo o seu empreendimento na Enfermagem, de acordo com a sua mais difundida obra. Sua primeira iniciativa, ao chegar em Scutari, foi organizar a infraestrutura dos hospitais, deixando transparecer seu caráter de ordem e comando em tudo que realizava. Introduziu uma visão de Enfermagem não só de intervenção direta no doente, mas da mesma forma ampliou as funções para o meio ambiente, organizando os serviços de lavanderia, rouparia, cozinha dietética, almoxarifado e limpeza, tendo o controle desses por meio de observação e supervisão rigorosas; organizou a hierarquia do serviço e introduziu o rigor da disciplina na Enfermagem (CARAMEZ, 2010).

Atualmente o profissional de enfermagem, seja ele de nível técnico ou superior, é imprescindível na organização hospitalar, graças às suas atribuições desenvolvidas ao longo da história. No Brasil, o exercício da Enfermagem é regulamentado e seus profissionais têm suas atribuições especificadas no Decreto

nº 94.406, de 8 de junho de 1987, que regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986. Esse Decreto descreve quem são os profissionais de enfermagem e suas atribuições (BRASIL, 1986).

Dentre as atribuições dos enfermeiros lhe é conferida pelo artigo 8º do Decreto 94.406 de 1987 o direito a exercer a prática gerencial, chefia, planejamento, coordenação, organização e avaliação dos serviços de Enfermagem. Em 1997 o COFEN através da Resolução 194 detalhou ainda mais a participação do enfermeiro, onde ele pode participar na esfera gerencial, podendo ocupar cargos de direção-geral nas instituições de saúde pública e privadas, ainda cabendo privativamente a ele à direção nos serviços de enfermagem (SOARES; BIAGOLINI; BERTOLOZZI, 2013).

Por muito tempo, talvez desde que os hospitais surgiram como entidades a serem geridas para os cuidados em saúde e a sua posterior promoção, normalmente a administração era sob a responsabilidade dos médicos, por seus conhecimentos sobre as enfermidades.

Corroborando, Amaral (2011), afirma que o histórico da formação de gestor das unidades hospitalares tem envolvido principalmente profissionais com formação em medicina ou em administração de empresas, ainda que não se tenha desenvolvido nenhum direcionamento rígido de seleção de profissões que sejam consideradas pré-requisitos necessários para ocupar o cargo de gestor hospitalar.

A enfermagem é a única das profissões da saúde que inclui no currículo de graduação a disciplina de administração envolvendo atividades práticas. No Brasil, ainda prevalece a cultura de que qualquer profissional sabe gerir e que a administração se aprende na prática. Raros são os gestores que passaram por bons programas formativos para apreensão de conhecimentos e habilidades próprias da gestão, como liderar grupos, favorecer a motivação e contribuir para a eficácia e efetividade das organizações e melhoria da qualidade de vida das pessoas no trabalho (AMARAL, 2011).

As atribuições de enfermagem são caracterizadas como a sistematização das ações de enfermagem, que também é um instrumento facilitador do controle em enfermagem. Permite identificar as necessidades do paciente, o planejamento e a implementação dos cuidados, facilitando a criação de mecanismos de avaliação da assistência prestada, possibilitando, ainda, a documentação e a visualização das

ações de enfermagem e seus resultados (FUGULIN, ANDREONI, RAVAGLIO, 2011).

Cabe ao enfermeiro elaborar padrões de assistência de enfermagem que possam ser usadas como ferramentas importantes para embasar, direcionar e clarificar as ações, não apenas do enfermeiro, mas de toda a equipe de enfermagem (CARRARO, 2011).

Alguns indicadores também são utilizados para demonstrar as qualidades necessárias e desejáveis ao profissional de enfermagem, como: apresentação pessoal, eficiência no atendimento, competência, simpatia, presteza, educação, agilidade nas solicitações e satisfação no atendimento (MARX, 2006).

A importância do papel do enfermeiro se reveste de importância pelo fato que são necessários recursos financeiros altos para a prestação de assistência hospitalar, sofisticação de instrumentos demanda cada vez mais o administrador possuir em todas unidades do hospital uma equipe treinada e especializada para ajudar nesta administração (ALMEIDA et al., 2011).

Um estudo de caso realizado com enfermeiras em uma USF de Londrina apontou que as atribuições do enfermeiro são amplas, sendo necessário trabalhar em equipe, de acordo com as prioridades, e que não há possibilidade de apenas uma enfermeira realizar todas as tarefas (GIROTI; NUNES; RAMOS, 2008).

O olhar do enfermeiro pode não se restringir às limitações meramente administrativas que se acreditava propor como característica do cargo de gestor, mas estender-se a toda a dinâmica das atividades em cadeia que respondem pelo funcionamento da unidade hospitalar inteira (BRUNO, 2012).

Dentro desse aspecto contextual vivido pela saúde, coloca-se assim o fato de que as competências administrativas do enfermeiro devem transpassar a ideia antiga, da assimilação dos preceitos da administração científica ligada aos conhecimentos mecanicistas e curativistas da assistência, ainda hegemônicas, para a administração humanista da organização hospitalar.

4 DESAFIOS DA GESTÃO EM SAÚDE

A nova posição do profissional de enfermagem, que o inclui no grupo cada vez mais multiprofissional de selecionados para a gestão hospitalar, suscita novos desafios discutidos no decorrer do presente capítulo.

Mesmo com as Políticas Públicas implementadas nos últimos anos do Século XX e início do Século XXI, ainda é possível notar diversos problemas em termos de gestão, em razão à maneira como os gestores trabalham, investem e tomam decisões frente aos objetivos da gestão pública (CARVALHO, 2012).

São grandes os desafios para os gestores públicos e privados, que têm a responsabilidades sobre qual será o modelo de atenção à saúde no Brasil, nos próximos anos e para as futuras gerações. Renovar a gestão em saúde no país, na perspectiva de uma agenda permanente de construção de um sistema de saúde, que responda às expectativas e necessidades de saúde da população, é um anseio dos brasileiros e uma missão para os gestores (LORENZETTI et al., 2014).

Barros, Piola e Vianna (1996), afirmam que um grande desafio da gestão em saúde refere-se à restauração, nos três níveis de governo, do processo de planejamento que seja integrado por ações de formulação de políticas, programação, orçamento, controle, acompanhamento e avaliação, pois os vários desvirtuamentos podem ser decorrentes da falta de planejamento das ações.

Em um estudo realizado com gestores públicos em saúde obtiveram como dificuldades encontradas no processo de gestão a burocracia para a realização de ações ou investimentos, falta de integração, resistência frente às mudanças, centralização, inexistência de planos de carreira e de ascensão funcional, baixos salários, recursos insuficientes e problemas de governabilidade, que estariam relacionados com as pressões e as interferências externas (MARTINS; WACLAWOVSKY, 2015).

De acordo com Souza (2009), um dos desafios para a gestão se refere à participação popular na definição e acompanhamento das políticas de saúde sendo que os gestores devem incorporar esta questão como uma diretriz permanente em sua gerência. Há também o desafio de tornar eficientes as relações da organização sob sua gerência com outros órgãos, através da identificação de interesses comuns, distintos e conflitantes, para fortalecer as relações com os aliados e neutralizar os adversários.

É de suma importância que os gestores conheçam os problemas que ocorrem durante o exercício da gestão para que estejam preparados para enfrentá-los, pois como se sabe, a falta de planejamento compromete todo o processo de gerência, acarretando em ações desnecessárias ou gastos desnecessários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão em saúde ainda está relacionada a métodos e estratégias tradicionais, oriundas da teoria clássica da administração. O desafio maior da gestão em saúde está em construir ou reconstruir os serviços de saúde, para que venham a ser efetivamente centrados nas pessoas, grupos ou comunidades com necessidades de saúde.

Construir novas formas de gestão na área da saúde, fundadas na participação, práticas cooperativas e interdisciplinares onde trabalhadores e usuários atuem como sujeitos ativos, permanece como desafio.

Como se pode perceber, o gestor em saúde tem muitos desafios a superar, sendo estes de diversas áreas, como desafios financeiros, gestão de pessoas, políticos, etc. Diante disso, torna-se importante que o enfermeiro gestor esteja devidamente capacitado para tais desafios.

Diante do que foi discutido, verifica-se a necessidade de uma reflexão profunda sobre um aspecto em especial sobre a formação do enfermeiro: a formação de competências que o capacitem a transcender a administração técnica de toda a sistematização em enfermagem.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. L.; SEGUI, M. L. H.; MAFTUM, M. A.; LABRONICI, L. M.; PERES, A. M. Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar. **Texto Contexto Enfermagem**. v. 20, p. 131-7, 2011.
- AMARAL, A. E. E. H. B. **Gestão de Pessoas**. In: Ibañez N, Elias PEM, Seixas PHD, organizadores. Política e gestão pública em saúde. São Paulo (SP): Hucitec Editora; p. 553-585, 2011.
- ANDRADE, L. M. B.; QUANDT, F. L.; DELZIVO, C. R. Os desafios da gestão pública em saúde na perspectiva dos gestores. **Sau. & Transf. Soc**, Florianópolis, v.3, n.2, p.20-24, 2012.
- AZEVEDO, J. M. L. **Gestão da Educação: impasse, perspectivas e compromissos**. São Paulo: Cortez, 2008.
- BARROS, M. E., PIOLA, S. F., & VIANNA, S. M. Política de Saúde no Brasil: Diagnóstico e Perspectivas. Brasília: IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 1996.

BRASIL. Associação Brasileira de Enfermagem. Lei Nº 7.498/86. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 26 de junho de 1986, Seção I, fls. 9.273 a 9.275, 1986.

BRUNO, M. L. M. **Enfermagem no hospital universitário: trajetória históricopolítica.** [Dissertação de Mestrado]. Pós-Graduação em Enfermagem na Faculdade de Odontologia, Farmácia e Enfermagem da UFCE. Fortaleza: UFCE, 2012.

CARAMEZ, L. F. C. **Competências gerenciais do exercício do enfermeiro em hospital privado: um estudo de caso múltiplo.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação da Escola de Enfermagem Aurora Afonso Costa/UFF. Niterói, 2010.

CARRARO, T.E. **Sobre teorias e marco conceitual: sua influência na metodologia da assistência.** In: WESTPHALEN, M.E.A.; CARRARO, T.E. Metodologias para a assistência de Enfermagem: teorizações, modelos e subsídios para a prática. Goiânia: AB, 2011.

CARVALHO, V. Sobre a Associação Brasileira de Enfermagem - 85 anos de história: pontuais avanços e conquistas, contribuições marcantes e desafios. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 65, n. 2, p. 207-216, 2012.

DIAS, S. J. Pós-graduação, escola de formação para o magistério superior. Universidade e Sociedade: **Revista da ANDES**, n.7, p. 17, 1994.

FERST, E. H. **A qualificação do enfermeiro enquanto gestor.** Porto Alegre – RS, 2015.

FERREIRA, J. C. O; KURCGANT, P. Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores. **Acta Paulista de Enfermagem**, v.22, n. 1, São Paulo Jan./Feb. 2009.

FUGULIN, F.M.T.; ANDREONI, S.; RAVAGLIO, L.M.M. **Processo de gestão da qualidade das ações cuidativas.** In: Sistema de assistência de Enfermagem: evolução e tendências. São Paulo: Ícone, 2011.

GIROTI, S. K. O; NUNES, E. F. P. A; RAMOS, M. L. R. As práticas das enfermeiras de uma Unidade de Saúde da Família de Londrina, e a relação com as atribuições do exercício profissional. **SeminaCiêncBiol Saúde**. v. 29, n. 1, p. 9-26, 2008.

LORENZETTI, J; LANZONI, G. M. M; ASSUITI, L. F. C; PIRES, D. E. P; RAMOS, F. R. S. Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, Abr-Jun; v. 23, n. 2, p. 417-425, 2014.

LUCK, M. C. **Internacionalización de la educación superior em Brasil**, Colômbia: Banco Mundial em coedición com MayolEdiciones, 2006.

MARTINS, C. C.; WACLAWOVSKY, A. J. Problemas e Desafios Enfrentados pelos Gestores Públicos no Processo de Gestão em Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS**, v. 4, n. 1. Janeiro/Junho. 2015.

MARX, L.C. **Indicadores e Mensuradores de Qualidade**. In: MARX, L.C. Competências da Enfermagem: sedimentadas no Sistema PrimaryNursing. Petrópolis, RJ: EPUB, 2006.

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na saúde: princípios básicos**. Barueri: Manole. 2001.

OMS. Organização Mundial da Saúde. **Cuidados inovadores para condições crônicas: os componentes estruturais de ação**. Brasília (DF): Organização Mundial da Saúde; 2003.

PAZETO, W. M. **Pronunciamentoll Reunião Plenária do Conselho Universitário Iberoamericano**, Andifes, Brasília, 2000.

PERES, A. M. & CIAMPONE, M. H. T. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto Contexto Enferm**. Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 492- 499, jul./set.2006.

SILVA, F. H. C. A Atuação dos Enfermeiros como Gestores em Unidades Básicas de Saúde. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde - RGSS**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 67-82, jan./jun. 2012.

SOARES, C. E. S; BIAGOLINI, R. E. M; BERTOLOZZI, M. R. Atribuições do enfermeiro na unidade básica de saúde: percepções e expectativas dos auxiliares de enfermagem. **RevEscEnfermUSP**,v. 47, n. 4, p. 915-21, 2013.

ZOBOLI LCPE. **Ética e administração hospitalar**. Edições Loyola, 2002.