

CATÓLICA DE VITÓRIA CENTRO UNIVERSITÁRIO

ROGÉRIO ALVES DA SILVA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ENFERMEIRO: UMA DISCUSSÃO  
BIBLIOGRÁFICA RELATIVAS AS HABILIDADES NO AMBIENTE HOSPITALAR**

VITÓRIA  
2018

ROGÉRIO ALVES DA SILVA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ENFERMEIRO: UMA DISCUSSÃO  
BIBLIOGRÁFICA RELATIVAS AS HABILIDADES NO AMBIENTE HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Católico de Vitória, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

Orientador: Prof. Claudia Curbani Vieira Manola

VITÓRIA  
2018

ROGÉRIO ALVES DA SILVA

**COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO ENFERMEIRO: UMA DISCUSSÃO  
BIBLIOGRÁFICA RELATIVAS AS HABILIDADES NO AMBIENTE HOSPITALAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Católica de Vitória Centro Universitário, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, por:

\_\_\_\_\_  
Prof. Ms Claudia Curbani Vieira Manola - Orientador

\_\_\_\_\_  
Prof. Esp Maristella Villarinho de Oliveira

\_\_\_\_\_  
Prof. Esp Evandro Bernadino Mendes de Melo

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pelo dom da vida e pelas oportunidades proporcionadas. Aos meus familiares, especialmente ao meu filho Igor que sempre mostrou paciência, sabedoria em compreender meus objetivos. Minha estima e gratidão a minha orientadora Cláudia Curbani Vieira Manola que me tanto ajudou e faz parte dessa Conquista, pelo apoio e carinho incondicional de todos colegas de trabalho e também toda equipe de colaboradores da UCV - Vitória. Aos companheiros de turma, pelas experiências e conhecimentos adquiridos. Aos membros da banca, que agregaram ao trabalho, e aos professores que participaram da minha formação. E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este momento chegasse. Obrigado!

“A Enfermagem é uma arte; e para realizá-la como arte, requer uma devoção tão exclusiva, um preparo tão rigoroso, quanto a obra de qualquer pintor ou escultor; pois o que é tratar da tela morta ou do frio mármore comparado ao tratar do corpo vivo, o templo do espírito de Deus? É uma das artes; poder-se-ia dizer, a mais bela das artes!”

Florence Nightingale.

## RESUMO

O mundo contemporâneo está passando por muitas transformações, mudando paradigmas e, sobretudo, de organizações e novas posturas. Hoje, o significado de palavras como globalização, conhecimento, habilidades, liderança, competitividade, transpõe a agenda dos gestores nas empresas e principalmente no hospital. Neste contexto de mudanças contínuas, o perfil exigido das pessoas passou por mudanças, uma vez as empresas necessitam de trabalhadores que possam responder com rapidez às demandas do mercado. O enfermeiro, como gerenciador da assistência de enfermagem em seu labor diário, requer preparo adequado ao momento atual. O objetivo deste trabalho é discutir as competências e habilidades do enfermeiro no ambiente hospitalar. Quanto a metodologia, a revisão bibliográfica, exploratória descritiva, de abordagem quantitativa e análise de textos relacionados ao assunto; sendo realizada uma coleta de dados por meio de da literatura nas bases de dados da biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Literatura LatinoAmericana e do Caribe em ciências da Saúde (LILACS), Scientific Eletronic Library Online (SCIELO) como também livros, monografias, dissertações e teses publicadas entre os anos de 1991 a 2017. A justificativa da amplitude do resgate bibliográfico consiste no recorte conceitual do tema. Como considerações finais, podemos dizer que, ao trazer as as temáticas das competências e habilidades do enfermeiro no âmbito hospitalar, é possível o que exatamente é ser e que qual a vereda para se tornar um enfermeiro de sucesso no processo gerencial. Partindo do princípio que o aprofundamento e reconhecimento de estudos que norteiam a essência de ser enfermeiro e descobrir em sua totalidade a vasta dimensão de atribuições, responsabilidades e caminhos para o alcance de um gerenciamento diferenciado de qualidade. Ao abordar as competências gerenciais e as habilidades do enfermeiro na instituição de ensino, tal ato possibilita ao aluno compreender o papel do enfermeiro e a importância de suas tarefas para o processo administrativo de uma organização voltada para a área da saúde.

**Palavras-chave:** Gerência. Liderança. Gerência em enfermagem. Habilidades e Competências.

## ABSTRACT

The contemporary world is going through many transformations, changing paradigms and, above all, of organizations and new postures. Today, the meaning of words such as globalization, knowledge, skills, leadership, competitiveness, transposes the agenda of managers in companies and especially in the hospital. In this context of continuous changes, the required profile of the people underwent changes, since companies need workers who can respond quickly to the demands of the market. Nurses, as managers of nursing care in their daily work, require adequate preparation at the present time. The objective of this study is to discuss the skills and abilities of nurses in the hospital environment. As for the methodology, the bibliographic review, descriptive exploratory, quantitative approach and analysis of texts related to the subject; (LILACS), Scientific Electronic Library Online (SCIELO), as well as books, monographs, bibliographical references, dissertations and theses published between 1991 and 2017. The justification for the amplitude of the bibliographic rescue consists of the conceptual cut of the theme. As final considerations, we can say that, by bringing the thematic competencies and skills of nurses into the hospital, it is possible what exactly is to be and what path to become a successful nurse in the management process. Starting from the principle that the deepening and recognition of studies that guide the essence of being a nurse and discover in its totality the vast dimension of attributions, responsibilities and ways to reach a differentiated management of quality. In addressing the managerial skills and skills of the nurse in the educational institution, this act enables the student to understand the role of the nurse and the importance of his tasks to the administrative process of an organization focused on the health area.

**Keywords:** Management. Leadership. Management in nursing. Skills and Skills.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Hierarquia das Necessidades: Modelo de Abraham Maslow .....	41
Figura 02 – Modelo de competências profissionais.....	68



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Palavras relacionadas com Administração .....	24
Quadro 02 – Princípios da administração de Taylor .....	27
Quadro 03 – Conceitos seguidos por Fayol no desenvolvimento de sua teoria .....	28
Quadro 04 – Características dos modelos mecânicos e orgânicos .....	34
Quadro 05 – Principais contribuições teóricas para a Teoria da Contingência .....	35
Quadro 06 – As quatro funções administrativas .....	49
Quadro 07 – Variáveis referentes às habilidades técnicas e o trabalho gerencial do enfermeiro .....	59
Quadro 08 – Variáveis referentes às habilidades humanas e o trabalho gerencial do enfermeiro .....	63
Quadro 09 – Teorias de Liderança para explicar relação entre Líderes e Liderados ....	64
Quadro 10 – Competências centrais defendidas pelo modelo de Paiva em 2007 .....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>19</b>
1.1 OBJETIVOS .....	20
1.1.1 Objetivo Geral .....	20
1.1.2 Objetivos Específicos .....	20
1.2 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO E TEORIAS ADMINISTRATIVAS .....	23
2.1.1 Teoria da Administração de Taylor .....	26
2.1.2 Teoria Clássica de Fayol.....	27
2.1.3 Teoria Burocrática de Weber.....	28
2.1.4 Teoria das Relações Humanas.....	31
2.1.5 Teoria da Contingência.....	32
2.1.6 Teoria Motivacional .....	35
2.1.7 Teoria x,y,z.....	38
2.2 INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA ENFERMAGEM.....	39
2.3 GERENCIAMENTO E ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM .....	46
2.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO .....	53
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>55</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>56</b>
4.1 HABILIDADES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO .....	56
4.1.1 Habilidade Técnica .....	57
4.1.2 Habilidade Humana .....	60
4.1.3 Habilidade Conceitual .....	66
4.1.4 Os enfermeiros nos tempos modernos e a competência profissional.....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as alterações no mercado de trabalho tornam-se constantes, exigindo, desse modo, que os profissionais que almejam desempenhar seu papel profissional integrem-se de tais mudanças e tentem acompanhá-las através de formações e capacitações. Essas alterações surgem como consequência do processo de globalização, o que aumenta a competitividade típica do capitalismo (COREN, 2011).

No entanto, não é só o profissional que enfrenta as mudanças do mercado de trabalho, as organizações também são afetadas e influenciadas pela globalização. Assim, com o passar dos anos, nota-se que a competitividade relacionada à qualidade e à qualificação intensifica-se, também, nas empresas (CUNHA, 2011).

Nessa perspectiva, o cliente está cada vez mais exigente e rigoroso nas escolhas de serviços e produtos, buscando a satisfação de suas necessidades. Com isso, pesquisas e interações com as tendências de mercado são de fundamental importância, sendo estas pesquisas ferramentas indispensáveis para um maior entendimento das necessidades dos clientes e fontes de sustentação e manutenção da própria organização (CUNHA, 2011).

Diante do cenário de alterações no mercado de trabalho, o enfermeiro pode ser citado como um profissional que deve buscar sempre novos conhecimentos, acompanhando a globalização mundial e, conseqüentemente, se tornando um profissional crítico capaz de questionar, tomar decisões acertadas e solucionar problemas em seu âmbito de trabalho, visando a melhoria da qualidade de vida dos seus clientes (AGUIAR et al., 2005).

Desta forma, o enfermeiro deve buscar novos conhecimentos, visando o seu desenvolvimento profissional, através de cursos de capacitação que auxiliem no desenvolvimento de suas práticas e habilidades, sendo capaz de realizar trabalhos em equipes, satisfazendo, dessa maneira, as necessidades dos seus clientes (SPAGNOL, 2005).

A enfermagem é, assim, uma ciência interligada com várias outras, uma vez que integra o conhecimento da natureza com o social, cultural e político, exigindo do

enfermeiro a capacidade de lidar com vários profissionais de áreas diferenciadas (BRITO et al., 2004).

De acordo com a Lei Ordinária nº 7498 de 25 de junho de 1986, o enfermeiro tem como responsabilidade a administração e gerência dos serviços de enfermagem e de sua equipe, as quais incluem profissionais como técnicos e auxiliares de enfermagem, tendo como objetivo a busca constante da melhoria de seu trabalho e de seus resultados. Esses profissionais têm, também, como função a gerência de conflitos uma vez que o relacionamento interpessoal influencia diretamente o trabalho desenvolvido por sua equipe (BRASIL, 1986).

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Discutir quais as competências e habilidades do enfermeiro no ambiente hospitalar.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Discutir habilidades e competências do enfermeiro no âmbito hospitalar;

Descrever como o enfermeiro gerência no âmbito hospitalar;

Compreender as técnicas de gerência no desempenho das atividades do enfermeiro no cenário hospitalar.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Atualmente, discute-se sobre a necessidade de alterações na organização do trabalho de enfermagem, assim como na sua gestão, fazendo com que haja uma maior integração dos profissionais que trabalham no âmbito hospitalar, além de um maior envolvimento dos familiares dos pacientes. Além disso, deve haver uma constante avaliação e planejamento do trabalho a ser desenvolvido, estimulando a aprendizagem, a prática e o desempenho de cada um, tornando-os motivados e empenhados no ambiente de trabalho. As teorias de gerenciamento hospitalar

indicam, então, a produção tendo como base as necessidades dos clientes internos e externos, integrando prática e teoria (COSTA, 2009).

Segundo Greco (2004), a gerência é uma ferramenta capaz de unir a técnica e a política, organizando os processos de trabalho de acordo com os objetivos, englobando a qualificação do serviço prestado através de um atendimento universal, igualitário e integral.

Assim, compreender as competências gerenciais do profissional de enfermagem no âmbito hospitalar é de grande importância para os profissionais inseridos ou não no mercado de trabalho, o que auxilia na busca pelo conhecimento, favorecendo o trabalho em um grupo considerado multidisciplinar, contribuindo, também, para uma gerência competente e de qualidade. Mediante disso, o propósito do estudo é verificar a questão norteadora, tendo em conta que a atividade gerencial faz parte do cotidiano do profissional enfermeiro, uma vez que este se torna responsável por suas atividades e pelo envolvimento da equipe de enfermagem (GRECO, 2004).

Neste contexto, o objetivo geral desse trabalho pretendeu discutir as competências gerenciais do enfermeiro gerencial em ambiente hospitalar tentando, com os objetivos específicos, conceituar gerência, habilidades e competências do enfermeiro; compreender a atividade gerencial no cotidiano do profissional enfermeiro, uma vez que se torna responsável por suas atividades envolvendo a equipe de enfermagem e descrever o ambiente hospitalar e compreender as técnicas gerenciais no desempenho das atividades do enfermeiro no cenário hospitalar na atualidade.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO E TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Administrar é algo necessário desde as antigas civilizações; no entanto, foi com a Revolução Industrial que o ato de administrar intensificou-se. Assim, de acordo com Chiavenato “a palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência), significando aquele que realiza uma função, um serviço, sob um comando, para o outro, estando frequentemente associada à função controle” (GRECO, 2010, p. 2).

O ato de administrar pode ser compreendido como algo coeso que integra conhecimentos de diversas áreas da prática humana, estando associado ao funcionamento das organizações, objetivando a sobrevivência e o bom desempenho das mesmas (FISCHER; WAIANDT; FONSECA, 2011).

A administração é, então, considerada um agrupamento de atividades multidisciplinares, uma vez que a equipe de trabalho é constituída por diferentes profissionais, os quais desempenham os seus papéis em solucionar problemas e conflitos (FISCHER; WAIANDT; FONSECA, 2011).

Neste contexto, administrar é o ato de conduzir indivíduos no desenvolvimento de atividades específicas, sendo essas atividades desempenhadas com responsabilidade e competência, influenciando-os e motivando-os de modo a garantir um ambiente saudável e o alcance dos objetivos organizacionais (FISCHER; WAIANDT; FONSECA, 2011).

As grandes organizações e empresas defendem que o conceito da palavra administrar engloba sérias tomadas de decisões, havendo a necessidade de se utilizar diferentes recursos para a concretização dos objetivos estipulados. Assim, o processo de tomada de decisão é algo complexo que depende diretamente dos recursos disponíveis no momento da decisão (MAXIMIANO 2011).

Segundo o mesmo autor supracitado, administrar é atuar para uma correta tomada de decisão, baseando-se em atos como sistematizar, programar, desempenhar, coordenar e monitorar. Sendo, esses, as principais variáveis que englobam a ação

de administrar; podendo ser correlacionada ao processo gerencial do enfermeiro (MAXIMIANO 2011).

Maximiano (2011) aborda a antiguidade da palavra “administrar”, sendo ela originada do latim. Além disso, seu significado, independentemente da área em que está sendo aplicado, está ligado a um processo dinâmico de gestão em que a criatividade está presente na tomada de decisão, permitindo a execução de atos que possibilitem a concretização dos objetivos e, conseqüentemente, satisfazendo as necessidades dos clientes (MAXIMIANO 2011).

Para a compreensão mais aprofundada da palavra administração, Maximiano (2011) defende que as teorias administrativas e tudo aquilo que elas envolvem auxiliaram no processo evolutivo da gestão no decorrer do tempo. Os estudiosos da administração geral abordavam esse tema de forma global, podendo ele ser aplicado em qualquer organização. Assim, foram sendo desenvolvidas as teorias administrativas pioneiras, servindo de base para as demais teorias que foram surgindo com o passar do tempo, permitindo um melhor desempenho no trabalho dos gestores e gerentes empresariais. Dentro dos grandes teóricos da administração geral encontram-se Henri Fayol e Max Weber (ROBBINS, 2005).

A palavra administração pode, ainda, englobar outros conceitos que, muitas vezes são utilizados como sinônimos (MAXIMIANO 2011) (Quadro 1).

Quadro 1 – Palavras relacionadas com Administração.

(Continua)

Palavras	Significados
<p style="text-align: center;">ADMINISTRAÇÃO [Do latim <i>administratio</i>]</p>	<p>I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).</p>
<p style="text-align: center;">GERÊNCIA [Do latim <i>gerentia, de gerere, 'fazer'</i>]</p> <p style="text-align: center;">GESTÃO [Do latim <i>gerentia, de gerere, 'fazer'</i>]</p>	<p>I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).</p>

Fonte: Adaptado de Santos (2010, p. 8).



## Quadro 1 – Palavras relacionadas com Administração.

(Conclusão)

Palavras	Significados
MANAGEMENT	I. Ação ou maneira de administrar; manejo ( <i>handling</i> ), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta de mão de obra, labor. Derivado do latim <i>manus</i> , mão.

Fonte: Adaptado de Santos (2010, p. 8).

Neste contexto, a administração científica possui princípios que tentam garantir a eficácia do desenvolvimento das atividades organizacionais baseando-se na troca da improvisação no ambiente de trabalho pela busca da utilização de processos científicos; na orientação dos trabalhadores para que eles produzissem em maior quantidade e qualidade; na avaliação dos trabalhadores; na distribuição de tarefas de acordo com as habilidades de cada um, fazendo com que todos estejam integrados no processo (CHIAVENATO, 2000).

Santos (2007, p. 13) relata que:

[...] enquanto a administração científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a teoria clássica tomava por base a ênfase na estrutura, ou seja, considerava a organização como um todo para garantir a eficiência das partes envolvidas.

Dentre os pioneiros das teorias administrativas a comunicação era praticamente ausente, ocorrendo, muitas vezes, a divergência de pontos de vista. Tais características, que marcaram as primeiras décadas do século XX, ainda podem ser observadas em organizações atuais. As teorias da administração científica assentam-se sobre fatores como: atividades, indivíduos, estrutura, ambiente e vertente tecnológica; entretanto, os fatores sociais e políticos da época, além de influenciar o pensamento dos teóricos, tiveram grande relevância para o estudo da evolução no campo da administração (MAXIMIANO 2011).

Assim, o pensamento administrativo recebeu influências também da religião católica e do exército, principalmente no que diz respeito à hierarquia organizacional, passando as empresas terem uma hierarquia rigorosa. No entanto, economistas liberais defendiam o livre comércio e a livre concorrência o que acarretou na elevação do número de máquinas e tecnologias nas empresas, sendo a mão de

obra reduzida. Outra característica surge com a Revolução Industrial a qual acarretou no aumento da procura e na diminuição dos preços dos produtos e serviços (CHIAVENATO, 2000).

### **2.1.1 Teoria da Administração de Taylor**

A Teoria da Administração Científica criada por Frederick Winslow Taylor baseia-se na diminuição das tarefas através da divisão do trabalho e especialização dos colaboradores. Com tal metodologia originou-se a denominada linha de produção, onde cada trabalhador desempenha um papel específico, havendo a necessidade do bom desempenho de todos para o cumprimento dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

A teoria de Taylor reconhece que as condições de trabalho como a luminosidade, aeração, vertentes visuais, ausência de ruídos entre outros fatores, são fundamentais para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da eficiência da equipe (CHIAVENATO, 2000).

As teorias da administração existentes, incluindo a de Taylor, contribuíram para o aumento da criticidade na forma de pensar e agir nos processos administrativos, causando um grande impacto no mercado industrial do século XX. Em meados desse mesmo século, entre os anos 1856-1915, surge a Escola da Administração Científica, tendo Taylor como integrante principal. Essa escola tem como principal meta a produção sistemática e eficaz. O engenheiro Taylor, através de suas pesquisas conseguiu, então, comprovar a sua teoria, a qual se assentava sobre 4 primas: planejar, preparar, controlar e efetuar (CHIAVENATO, 2000).

Assim, as teorias da administração, desde o princípio, objetivava a distribuição de tarefas entre os trabalhadores, fazendo com que cada um tornasse específico no que fazia, produzindo, desse modo, de forma mais eficiente e com maior qualidade. Além disso, o controle e a avaliação de cada trabalhador fazia com que o trabalho fosse desenvolvido de forma mais disciplinada, sendo considerada uma divisão vertical do trabalho (CHIAVENATO, 2000).

O quadro a seguir (Quadro 2) mostra de forma resumida a finalidade dos princípios desenvolvidos por Taylor para a formação de processos administrativos de qualidade, de acordo com Chiavenato (2000).

Quadro 2 – Princípios da administração de Taylor.

Princípios	Características
1. Princípio de Planejamento	Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método.
2. Princípio de Preparo	Substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos. Substituir a improvisação pela ciência, por meio do planejamento do método.
3. Princípio do Controle	Controlar o trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerência deve cooperar com os
4. Princípio da Execução	Distribuir distintamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

Fonte: Adaptado de Mendonça (2011, p. 2).

### 2.1.2 Teoria Clássica de Fayol

Henri Fayol foi o responsável pela origem da Teoria Clássica da Administração. Tal teoria surgiu baseada na Teoria Científica de Taylor, alterando-a e complementando-a, trazendo, assim, um novo modelo de abordagem para o processo administrativo (CHIAVENATO, 2000).

A Teoria Clássica deu início a uma nova abordagem que, muitas vezes, substituía a teoria taylorista através da sua essência e estrutura que focava o comando e o controle trabalhista (CHIAVENATO, 2000).

Neste sentido, a teoria de Fayol passou a ser caracterizada pelo excesso de controle e manipulação dos trabalhadores, buscando, assim como a teoria taylorista, explorar os mesmos para alcançar os objetivos organizacionais (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Fayol assentava a sua teoria em alguns princípios que, segundo o mesmo, eram fundamentais. O quadro abaixo (Quadro 3) mostra a definição de cada princípio seguido por Fayol (KURCGANT, 2010).

Quadro 3 – Conceitos seguidos por Fayol no desenvolvimento de sua teoria.

<b>Princípios</b>	<b>Conceitos</b>
Administrar	Administrar é antecipar, organizar, dirigir coordenar e controlar.
Antecipar	Antecipar é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação.
Organizar	Organizar é instalar o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal.
Comandar	Comandar é dirigir o pessoal.
Coordenar	Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.
Controlar	Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas.

Fonte: Adaptado de Matos (2016, p. 2).

No desenvolvimento de sua teoria, Fayol não se preocupou apenas com a divisão de tarefas individualmente, mas sim, na divisão de tarefas em um nível organizacional, surgindo, então, a divisão horizontal do trabalho (KURCGANT, 2010).

Também denominada de departamentalização, a divisão horizontal visa um crescimento estendido do organograma empresarial (KURCGANT, 2010).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2011), Fayol foi o responsável por iniciar uma nova forma administrativa, uma vez que o seu modelo era esquemático e baseado em princípios que auxiliam no controle das tarefas efetuadas como a organização e a supervisão.

Autores como Mota e Chiavenato (apud MOTA; PIRES, 2006), afirmam que a divisão das tarefas, segundo a teoria de Fayol, facilita a percepção global da organização, ou seja, a organização é tratada como um todo e não apenas como a junção de várias partes, havendo uma preocupação com a funcionalidade interna da empresa. Tal visão global passou a ser considerada a visão tradicional do administrador (MOTA; PIRES, 2006).

### **2.1.3 Teoria Burocrática de Weber**

Mas Weber, um economista e sociólogo alemão, desenvolveu a escola Burocrática em 1940. O desenvolvimento dessa teoria partiu da necessidade de uma organização racional, ultrapassando a fragilidade da Teoria Clássica. Assim, com o aumento da complexidade das organizações cada vez mais atual, os modelos

anteriores mostraram-se insatisfatórios, havendo a exigência de um novo modelo mais racional e mais bem definido (CHIAVENATO, 2000).

A origem da palavra burocracia está relacionada à racionalidade legislativa, sendo Max Weber o precursor das pesquisas sobre esse tema, as quais foram iniciadas por volta de 1920. Para Weber, a burocracia é um conjunto de instrumentos impessoais, dependentes de regras, opondo-se a anseios e vontades individuais, ou seja, racionais, que auxilia no bom funcionamento organizacional (MAXIMIANO, 2011).

Max Weber tem, então, como objetivo a evolução organizacional através da definição de tarefas e capacitação, sendo as atividades todas detalhadas de forma minuciosa antes de serem desenvolvidas. E para tal, ele defende a utilização de regras escritas, impossibilitando uma maior plasticidade do processo de trabalho (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Chiavenato (2000), o melhor tipo de burocracia deve assentar-se sobre sete vertentes. As vertentes são as seguintes: Formalização, divisão do trabalho, princípios hierárquico, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração, profissionalização do funcionário.

Ribeiro (2014) explica sobre cada vertentes, visto que a burocracia dentro das empresas é primordial diante das mesma citadas.

- A formalização são ações da empresa que determina às rotinas e procedimentos, de acordo com agrupamentos de leis ou normas dentro do regimento interno.
- Já a divisão de trabalho é a posição, função e tarefas de cada indivíduo na empresa de acordo com a sua especialidade a sua competência.
- Princípio hierárquico são as burocracias estabelecida de poder ou autoridade de acordo com o nível hierárquico diante as posições da função dentro da empresa.
- Já impessoalidade é a forma que os funcionários dentro da empresa se relacionam, o ideal é que seja relações impessoais devidas o fato das pessoas entrarem e sair da empresa, mas os cargos ocupados se mantem de forma enfática.

- Competência técnica são as habilidades, eficiência, competências e principalmente qualificação profissional dos candidatos diante o cargo executado.
- Separação entre propriedade e administração diz a respeito da “distância de maneira progressiva a gestão capitalista da própria empresa reduzindo a pó o capital através das sociedades anônimas” (RIBEIRO, 2014, p. 36-37).
- Profissionalização dos funcionários segundo Ribeiro (2014) são especialidades profissionalizante dos funcionários, garantindo os direitos da própria ocupação do cargo dentro da empresa, visto que os funcionários podem percorrer e seguir carreira, uma vez que é intitulado pelo supervisor da área.

Neste sentido, a burocracia surge como uma metodologia organizadora e estável que auxilia na organização dos diversos funcionários e suas respectivas funções (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

A teoria de Weber tinha, então, como objetivo principal a organização baseada na especificidade, controlando, de forma rigorosa, todas as atividades organizacionais. Além disso, ele baseava-se na eficiência empresarial como meta essencial e, para tal, tudo deve ser detalhado de forma minuciosa para o bom desenvolvimento da organização. Essa teoria caracteriza-se, também, pela diminuição da importância da relação humana dentro da organização, sendo os trabalhadores tratados como ferramentas que desenvolvem funções específicas (KURCGANT, 1991).

A teoria Burocrática proposta por Weber serviu para controlar e padronizar o comportamento do trabalhador utilizando a autoridade para a realização dos objetivos estipulados (MOTTA, 2002).

Segundo Max Weber, a burocracia é, portanto, um método eficaz que auxilia na estruturação e organização administrativa, contribuindo no controle de inúmeros funcionários e de suas funções específicas, as quais são de fundamental importância para o sucesso da empresa (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

À vista disso, as razões para os atuais problemas em empresas que seguem o modelo de Weber estão relacionadas à não versatilidade dessa teoria, uma vez que a mesma não leva em conta a versatilidade e as relações interpessoais dos trabalhadores. No entanto, apesar das inúmeras desvantagens dessa teoria, ela

mostra ser, ainda, a melhor maneira de organizar o trabalho em grandes empresas ou em empresas com um elevado grau de complexidade (CHIAVENATO, 2000).

“Taylor, Fayol e Weber em suas propostas destacam que a inquietação fundamental é o desempenho dos recursos e processos de um método ou de toda organização” (RIBEIRO, 2014, p. 38). No entanto, esses pesquisadores afirmam não minimizar a importância dos indivíduos, existindo uma atenção especial a eles. Porém, tal atenção não é a prioridade das teorias apresentadas (MAXIMIANO, 2011).

Assim, de acordo com Robbins (2005, p. 500):

O traço comum às ideias propostas por pessoas como Taylor, [...], Fayol e Weber era o do aumento da eficiência. O mundo que existia no final do século XIX e início do século XX era um mundo de grande ineficiência. A maioria das atividades organizacionais não tinha nenhum planejamento. As responsabilidades de trabalho eram vagas e ambíguas. Os gerentes, quando existiam, não tinham noção clara do que deviam fazer. Havia uma necessidade gritante de ideias que pudessem implantar ordem nesse caos e melhorar a produtividade. E as práticas padronizadas recomendadas pelos clássicos ofereciam um meio para melhorar essa produtividade.

#### **2.1.4 Teoria das Relações Humanas**

A Escola das Relações Humanas surgiu no início do século XXI como contraste e refutação da teoria defendida pela Escola Clássica. A Escola das Relações Humanas, por sua vez tinha como característica fundamental o questionamento humanístico baseado em um modo mais liberal e democrático. Nessa escola destacaram-se nomes como Elton Mayo e Kurt Lewin (CHIAVENATO, 2000).

A democratização e a humanização do processo administrativo das empresas das primeiras décadas do século XXI foi um propósito que a Escola das Relações Humanas possuía, tendo como finalidade o fortalecimento do modo de pensar; porém, com alguns conceitos semelhantes aos da Escola Clássica, como a hierarquização, a formalidade, a eficácia, o controle e a responsabilidade (CHIAVENATO, 2000).

Alguns autores relatam, a partir da teoria das relações humanas, uma visão mais ampla de uma organização. Tal visão não prevê apenas os lucros empresariais, mas também tinha em conta o comportamento do indivíduo. Assim, os trabalhadores, diferente da administração clássica, eram tratados como pessoas que se relacionam

e que são influenciados por diversos fatores sociais, deixando a empresa de objetivar apenas o lucro (MAXIMIANO, 2011).

Outros autores defendem a importância das organizações darem ênfase não somente para as vendas e a lucratividade, mas também para as necessidades e anseios dos trabalhadores; pois, assim, os mesmos trabalham com mais vontade e têm um melhor desempenho (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

A Escola das Relações Humanas defende o quanto importante é pesquisar e saber as necessidades de cada trabalhador para que a organização tenha um resultado de excelência. A organização informal é caracterizada pelo aspecto afetivo que é motivado pelos próprios gestores, enfatizando uma maior interação entre os colegas. No entanto, essa informalidade passa a ser integrada ao bom funcionamento organizacional já implantado por escolas e teorias anteriores (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Nesse sentido, a Escola das relações Humanas se opõe às teorias de Taylor e Fayol no que diz respeito à abordagem democrática e humanística; porém, ela surge com uma perspectiva contrária à da Escola Clássica, a qual foi muito importante e utilizada nas primeiras décadas do século XXI (CHIAVENATO, 2000).

Entretanto, alguns autores criticam a Escola das Relações Humanas por separar a estruturação das escolas anteriores das relações humanas enfatizadas por essa escola (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

### **2.1.5 Teoria da Contingência**

Segundo Chiavenato (1983, p. 415), “a palavra contingência significa algo indefinido ou relativo que pode suceder ou não. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão”.

A Teoria da Contingência não surgiu através de uma única pessoa ou de um grupo restrito de indivíduos. Porém, no desenvolvimento das teorias mais antigas, notou-se a necessidade de adequação e complementação das mesmas. Tal complementação deu origem a várias abordagens teóricas administrativas, dando origem a Teoria da Contingência (FAGUNDES et al., 2010).



Assim, esta teoria teve origem através de estudos e pesquisas, concluindo-se que não há uma maneira uniforme para se estruturar as organizações, contrapondo-se, então, à Escola Clássica que defendia uma estrutura organizada e hierarquizada para todos os tipos de empresa, independentemente do que comercializava ou de sua dimensão (DONALDSON apud FAGUNDES et al., 2010).

Alguns nomes se destacaram para o surgimento e aprimoramento da Teoria da Contingência como é o caso de Woodward, Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch, entre outros. Esses estudiosos motivaram as pesquisas sobre as teorias da administração em meados do século XX e concluíram que o sucesso financeiro das organizações estava diretamente relacionado não somente às tecnologias e à estrutura da organização, mas também ao ambiente externo e interno (DONALDSON apud FAGUNDES et al., 2010).

Ao contrário do que foi defendido por Taylor, um parâmetro fechado no que diz respeito à organização, a teoria da Contingência possui um pensamento aberto, tentando interagir a estrutura e os fatores que influenciam o bom desempenho do trabalhador (MORGAN, 2007).

Assim, nesta teoria, existe uma grande preocupação com as vertentes ambientais, ou seja, com o relacionamento interpessoal entre os trabalhadores da organização, os consumidores, as empresas concorrentes, aqueles que fornecem e o governo. Com isso, a percepção ambiental capacita à organização de dar respostas mais eficientes às alterações ocorridas em qualquer setor (MORGAN, 2007).

A Teoria da Contingência deu também enfoque à tecnologia, mostrando o quanto essa vertente é importante para um bom funcionamento organizacional. Tal atitude teve como objetivo o fato de não priorizar apenas a vertente comportamental, uma vez que a junção das duas vertentes citadas é fundamental para o sucesso empresarial. Dessa forma, essa teoria defende que não há uma única maneira de administrar, mas que cada organização deve adaptar a sua melhor maneira (CHIAVENATO, 2000).

A Teoria da Contingência, segundo Motta e Vasconcelos (2011), foi subdividida em dois sistemas denominados de mecânicos e orgânicos. Tais sistemas são considerados determinantes para o bom funcionamento dos processos administrativos. O sistema mecânico é bastante útil quando as características

mercadológicas e tecnológicas estão estáveis; já o orgânico é utilizado por empresas que estão inseridas em mercados irrequietos e com grandes alterações tecnológicas. O quadro a seguir (Quadro 4), mostra as diferenças existentes entre esses dois sistemas (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Quadro 4 – Características dos modelos mecânicos e orgânicos.

<b>Modelo Mecânico</b>	<b>Modelo Orgânico</b>
- Especialização do trabalho – cada indivíduo com uma tarefa;	- Coordenação e equipes multiprofissionais;
- Papéis determinados para um conjunto de tarefas específicas;	- Mecanismos de interação complexos;
- Hierarquia reforçada	- Papéis complexos redefinidos continuamente e não correspondendo só a uma tarefa;
- Autoridade centralizada;	- Descentralização e autonomia;
- Padronização de tarefas;	- Organização baseada em competência técnica entre “pares”;
- Organização informal marcada por símbolos de status e poder;	- Poucos controles burocráticos (Loosely Coupled System).
- Controles burocráticos reforçados (Tightly Coupled System).	

Fonte: Adaptado de Rocha (2010, p. 1).

Existe, ainda, dentro da Teoria Contingencial, um modelo denominado Modelo Situacional de Liderança, o qual defende a adaptação da equipe de liderança, considerando os aspectos positivos e negativos da diversidade existente no ambiente de trabalho (KURCGANT, 2005).

Dentro do Modelo Situacional de Liderança existe a certeza de que não há uma única forma de liderança, tendo ela que ser flexível e adaptável a diversas situações. Assim, cada organização adquire e exerce o modelo de liderança que preferir para alcançar os seus objetivos e manter seus trabalhadores motivados, possibilitando ao líder, a se adequar a diferentes qualidades de seus subordinados (SILVA; GALVÃO, 2007).

Neste sentido, a Teoria da Contingência possuiu diversos autores que contribuíram para o seu desenvolvimento ao longo dos anos, sendo tal teoria utilizada atualmente na administração em enfermagem, uma vez que faz-se necessário entender a vertente ambiental para se desenvolver uma boa liderança (SILVA; GALVÃO, 2007).

O quadro seguinte (Quadro 5) mostrará alguns autores e suas respectivas contribuições para a Teoria da Contingência, segundo Fagundes e colaboradores (2010).

Quadro 5 – Principais contribuições teóricas para a Teoria da Contingência.

(Continua).

<b>Pesquisador</b>	<b>Contribuições</b>
Woodward (1958)	Foi a primeira pesquisadora a propor a teoria da contingência. Woodward evidenciou que, à medida que a tecnologia avança, as empresas levam primeiro uma estrutura mais mecanicista e, depois, uma estrutura mais orgânica.
Burns e Stalker (1960)	Evidenciaram que, quando uma organização enfrenta um ambiente estável, com poucas mudanças, a estrutura mecanicista é mais eficaz. Ao contrário disso, quando uma organização se depara com um ambiente mais dinâmico, com elevado grau de mudanças, faz-se necessário ter uma estrutura orgânica.
Chandler (1962)	Mostrou que a estratégia determina a estrutura. Contudo, a organização necessita manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura; caso contrário, terá um desempenho menor.
Lawrence e Lorsch (1976)	Analisaram as estruturas internas em termos de diferenciação e integração.

Fonte: Adaptado de Fagundes e colaboradores (2010, p. 53).

Quadro 5 – Principais contribuições teóricas para a Teoria da Contingência.

(Conclusão).

<b>Pesquisador</b>	<b>Contribuições</b>
Perrow (1976)	Deu seguimento aos primeiros estudos de Woodward sobre a variável “tecnologia”, identificando duas importantes dimensões da tecnologia: a possibilidade de analisar a tecnologia; a previsibilidade ou variabilidade do trabalho.
Universidade de Aston	Também deram seguimento às pesquisas de Woodward (1958 e 1965). Os estudiosos da Universidade de Aston concluíram que, para empresas pequenas, existe pouca necessidade de estrutura formal; porém, à proporção que a empresa vai evoluindo, deveria aumentar também a formalização.

Fonte: Adaptado de Fagundes e colaboradores (2010, p. 53).

### 2.1.6 Teoria Motivacional

A motivação humana possui um significado o qual tem sido utilizado por muitas organizações. De acordo com Ribeiro (2014, p. 42) “motivo é o estímulo que leva um indivíduo a agir de alguma forma dando origem a uma conduta específica”. Assim, o estímulo que motiva o trabalhador poder ser interno ou externo à organização (CHIAVENATO, 2000).

Neste contexto, a cognição de cada pessoa é algo individual que está relacionada a valores físicos, socioculturais, religiosos e políticos, influenciando as funções bioquímicas, mecânicas e físicas do ser humano. Tal cognição é, ainda, influenciada pelos anseios e experiências de cada trabalhador (CHIAVENATO, 2000).

Para se entender a Teoria Motivacional é necessário descrever o conceito de homem complexo. Para Chiavenato (2000, p. 313), o homem é considerado um ser complexo uma vez que “[...] cada pessoa é formada como um sistema individual e complexo de necessidades fisiológicas, motivos psicológicos, valores e percepções [...]”. Dessa forma, os conceitos de homem complexo e de motivação estão interligados entre si.

Assim, Ferrero (2011, p. 17) define motivação da seguinte forma: “Motivação é a ação produzida pelas pessoas para atendimento de necessidades não satisfeitas”. Em outras palavras, é a gana de concretizar algum objetivo ou meta que diminui o nervosismo causado pela necessidade (FERRERO, 2011).

Para Motta e Vasconcelos (2011), o homem complexo, também denominado de “Homo complexus”, é um ser que possui particularidades que vão a busca do seu sucesso pessoal, do seu desenvolvimento e de sua realização. Com isso, o trabalhador, ao buscar a sua realização profissional, desenvolve o seu papel com maior desempenho, acarretando no sucesso organizacional. Por essa razão, o trabalho passa a se tornar uma das principais formas de inclusão social (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Deus (2013) defende que uma intensa motivação pode levar o indivíduo a agir de forma natural e voluntária, buscando os seus objetivos. Porém, há a necessidade desse sujeito ser sempre estimulado, pois uma vez cessado o estímulo, a sua vontade diminui, reiniciando o processo de motivação ou desmotivando-o por completo. Assim, cuidar e planejar são ferramentas muito importantes em organizações (DEUS, 2013).

Alguns autores defendem a teoria de que a motivação é algo individual, algo que ocorre do interior para o meio exterior, e, por essa razão, “ninguém motiva ninguém”, ou seja, não se comanda as vontades das pessoas, o que pode acontecer é fazer com que ela perceba a necessidade de algo (DEUS, 2013, p. 10).

Segundo o mesmo autor supracitado, há a necessidade de diferenciar a denominada “motivação genuína” da “motivação artificial”, pois, somente diferenciando esses dois tipos de motivações é que se podem identificar as técnicas que poderão ser utilizadas na organização, tentando induzir os trabalhadores a adotarem determinado comportamento (DEUS, 2013).

Para Frederick Herzberg, Teoria da Motivação depende de dois fatores importantes: “os fatores higiênicos e os fatores motivacionais” (RIBEIRO, 2014, p. 46). Segundo Ribeiro (2014, p. 46):

Os fatores higiênicos, também denominados extrínsecos [...] encontram-se no espaço que circunda o indivíduo e reportam-se as circunstâncias no meio das quais ele executa e desempenha seu trabalho. Sendo que esses fatores de modo algum estão diante do domínio do indivíduo, mas são administrados pela empresa ou organização. Os fatores extrínsecos exercem influência exclusivamente em situações de satisfação com as circunstâncias as quais o trabalho do indivíduo é realizado, ou seja, esses fatores não possibilitam que a pessoa sinta a sensação de satisfação profissional em seu trabalho. Portanto, torna-se relevante abordar que os fatores higiênicos quando empregado de maneira adequada somente impede a insatisfação, mas não aumenta em nada a satisfação. Por conta disto podemos intitular os fatores higiênicos como profiláticos ou preventivos e fazer um analogia a certos medicamentos – que evitam a infecção ou controlam a cefaléia, porém não trazem melhora a saúde – enfim pode-se chama-los de fatores insatisfacientes.

Já os fatores motivacionais:

[...] também chamados de intrínsecos [...] estabelecem relação direta como o cargo ou com as particularidades das atividades desempenhadas pelo indivíduo. Esses fatores encontram-se diante o domínio do indivíduo compreendem os afetos posicionados em um grau mais elevado e complexo dentro da hierarquia das necessidades e irão depender das características das atividades que o indivíduo executa. Somente a ocupação profissional em si e os fatores que a ela estão intimamente relacionados são capazes de proporcionar satisfação às pessoas, ou seja, apenas os fatores intrínsecos geram a satisfação com o trabalho. Ao contrário dos fatores extrínsecos, os intrínsecos quando adequados produzem satisfação. Porém, quando ruins ou inadequados impedem a insatisfação. Portanto Herzberg denomina os fatores motivacionais como satisfacientes (RIBEIRO, 2014, p. 46).

Para Maximiano (2000, p. 317), os fatores são diretamente influenciados pelas seguintes vertentes “estilo de supervisão do chefe, relações pessoais com os colegas, salário, políticas de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho”.

De acordo com os estudos efetuados por Herzberg, os fatores higiênicos podem ser muito incômodos quando estão em um nível baixo; no entanto, quando muito elevados, evitam a insatisfação. Já os fatores motivacionais são “conteúdo do

trabalho em si (natureza das tarefas), sentido de realização de algo importante, exercício da responsabilidade, possibilidade de crescimento, orgulho e sentimento de estima decorrentes da profissão” (MAXIMIANO, 2000, p. 316).

Assim sendo, de acordo com Herzberg, a motivação é a junção do âmbito de trabalho com o papel desempenhado pelo trabalhador, estando os fatores que motivam intimamente relacionados à vertente hierárquica, ou seja, quanto maior o cargo, mais importante e tornam os fatores motivacionais. Assim, quanto mais baixo se estiver posicionado hierarquicamente em uma organização, mais importantes são os fatores higiênicos (MAXIMIANO, 2000).

### **2.1.7 Teoria x, y,z**

Inicialmente, houve a formulação de teorias distintas denominadas teoria X e teoria Y, pelo teórico e psicólogo norte americano Douglas Mc Gregor. Anos depois, Maslow e o próprio Mc Gregor complementaram essas teorias com as necessidades sociais da época, afirmando que tais necessidades podem ser saciadas com o trabalho (ZANELLI; ANDRADE; BIYENCORTE 2004).

Na obra de Mc Gregor “The human side of interprise”, tendo a sua primeira edição lançada em 1960, existe a abordagem da Teoria X e Y, a qual mostra duas maneiras de “ser” do trabalhador ou duas formas de “ver” o trabalhador (MARRAS, 2000).

Os adeptos da Teoria X acreditam que sua equipe trabalha ocasiona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. “Um trabalhador X ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança” (MARRAS, 2000, p. 35).

Na visão de Heller (1999, p.17):

[...] gerente adepto da Teoria X tende a trabalhar afastado de sua equipe, e os encontros só ocorrem quando é preciso repreender alguém ou distribuir ordens. Já no caso do gerente adepto da Teoria Y, o importante é partilhar as decisões com a equipe e dar retorno antes de implementar mudanças. De um modo geral esse sistema é mais motivador do que o da Teoria X. Entretanto a maioria dos profissionais não pode ser julgada apenas como X ou Y, mas guarda características de ambos.

As Teorias X e Y se aplicam a empresas e aos trabalhadores. De modo geral, as teorias de Mc Gregor aprimoraram a visão da sociedade num ponto de vista mais industrial, havendo a percepção de que o trabalhador não é somente uma parte da equipe, mas também, um indivíduo (HELLER, 1999).

Já a Teoria Z foi introduzida por Wilian Ouchi, o qual define as formas das organizações ultrapassarem os desafios impostos pela gestão empresarial e pela gestão comportamental de seus colaboradores. De acordo com o mesmo autor, a Teoria Z abrange a filosofia da administração muito utilizada nas organizações japonesas. Porém, essa teoria não é aplicada somente no Japão, várias cidades Norte americanas também a aplicam (MACHLINE, 1983).

De acordo com o autor supracitado, os resultados satisfatórios alcançados por diversas empresas japonesas incentivaram o desenvolvimento de pesquisas que tinham o intuito de compreender o grande sucesso dessas organizações que abrangeram o mercado mundial com produtos de alta qualidade, preços acessíveis e de boa qualidade (MACHLINE, 1983).

Assim, a Teoria Z é a teoria ideal para a compreensão de como realizar os objetivos empresariais e ter sucesso no mercado, auxiliando no entendimento sobre as metas a serem alcançadas e os desafios impostos por elas (MACHLINE, 1983).

Ouchi citado por Kron e Gray (1994, p. 90) admite que a teoria Z “[...] não se importam com uma forma individual do gestor ao invés disso, representa a filosofia e o alicerce organizacionais. Consiste na confiança e na lealdade [...]”.

Kron e Gray (1994) defendem, ainda, que os trabalhadores de uma organização são agrupados de acordo com as tarefas executadas, colaborando com as atividades desenvolvidas pela organização, seu planejamento e avaliação.

## 2.2 INFLUÊNCIAS DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NA ENFERMAGEM

Antigamente, os estudos sobre enfermagem tinham como base as Teorias Científica e Clássica de Taylor, Fayol e Weber, as quais se fundamentavam no racionalismo como principal vertente administrativa. Após o surgimento dessas teorias, houve, por volta de 1940, George Mayo desenvolve da Teoria das Relações Humanas a qual é complementada, dando origem à Teoria Comportamental Organizacional (MOTTA, 2002).

Então, a Teoria do Comportamento Organizacional foi desenvolvida, tendo como base a humanização e democratização dos processos administrativos associados à psicologia, à filosofia e à sociologia, denominadas de ciências humanas. Tal escola

afirma a influência do ser humano como indivíduo em seu ambiente de trabalho, ou seja, as relações sociais, culturais, econômicas e políticas influenciam o comportamento do trabalhador, tendo, essas variáveis, que serem levadas em conta. Nessa vertente mais humanitária ligada ao ambiente empresarial destacam-se nomes como John Dewey, Kurt Lewin e Hawthorne (MOTTA, 2002).

Segundo Hawthorne, com o seu experimento pôde concluir que quanto maior a atenção e a importância dada ao indivíduo, maior será a sua produtividade e vontade de crescer na empresa, aumentando, também, a sua participação nas tomadas de decisão, passando o ambiente de trabalho a ter uma relevância diminuta (SANTOS 2007).

Neste sentido, a partir da Teoria das Relações Humanas, as organizações passaram a dar maior valor à vertente comportamental dos seus trabalhadores, uma vez que, dessa forma conseguiam melhores resultados organizacionais através das competências mostradas pelos trabalhadores. Indo para o campo da enfermagem, pesquisas demonstram que profissionais satisfeitos trabalham de forma mais eficiente (LINO, 1999).

De acordo com Santos (2007), a Teoria das Relações Humanas contribuiu com os processos administrativos do âmbito da Enfermagem através de pesquisas que motivam o trabalho em equipe e a comunicação.

O mesmo autor supracitado defende que a Teoria Comportamental discorda dos conceitos simples da Teoria das Relações Humanas, possuindo uma visão mecânica e rígida. Dessa forma, a Escola Behaviorista acredita na bondade e na inteligência do ser humano, sendo ele um ser que gosta do trabalho; por essa razão, o autocontrole do trabalhador traz benefícios à empresa (MEIRELES; PAIXÃO, 2003).

Seguindo a Teoria de Abraham H. Maslow criou a pirâmide das necessidades humanas a qual foi dividida em primária e secundária. De acordo com o mesmo, as necessidades primárias baseiam-se na segurança e necessidades fisiológicas; já as secundárias têm a ver com fatores sociais, conecta-se a realização, surgindo a partir do momento que necessidades inferiores são satisfeitas (CHIAVENATO, 2000).

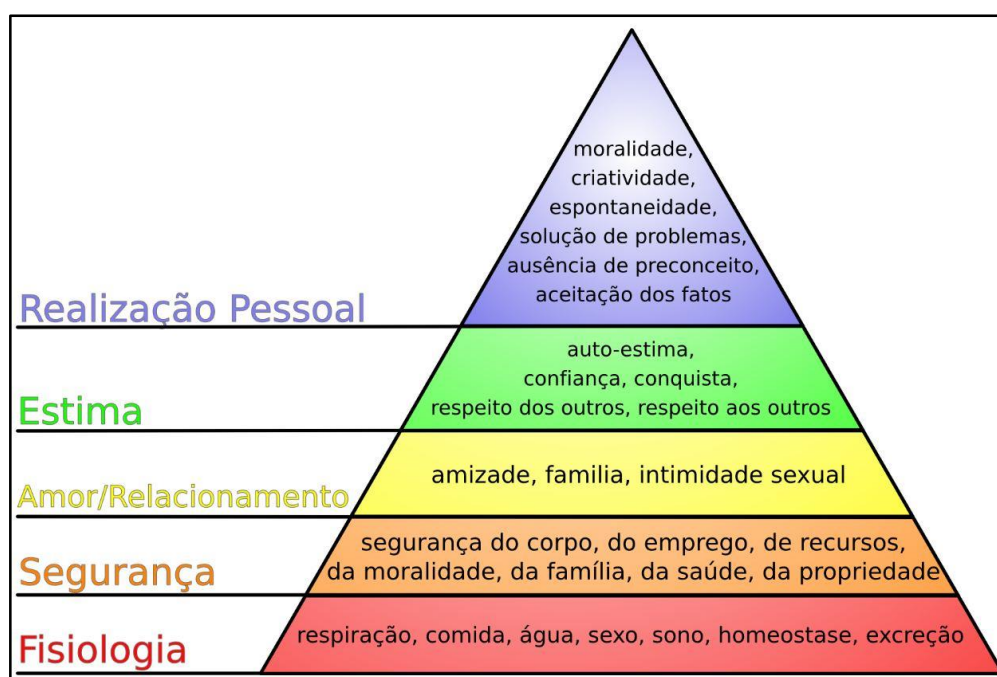
Maslow, em 1943, com a criação da pirâmide das necessidades humanas influenciou diversas pesquisas sobre o desempenho do trabalhador. Diferentemente



das pesquisas efetuadas pela Escola das Relações Humanas, Maslow baseou os seus estudos nas inquietações organizacionais que estão relacionadas à produtividade empresarial (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Deste modo, pode-se afirmar que a teoria de Maslow direciona-se à personalidade do indivíduo e ao desenvolvimento humano, priorizando a vertente comportamental, já que é ela a responsável pelo desenvolvimento da personalidade e das atitudes comportamentais do indivíduo, de forma a satisfazer as necessidades e anseios individuais, desde os mais simples até os mais complexos. A seguir está representada a pirâmide da hierarquia das necessidades humanas definida por Maslow (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

Figura 1 – Hierarquia das Necessidades: Modelo de Abraham Maslow.



Fonte: adaptado de Bueno (2002, p. 13).

A figura da pirâmide serve para facilitar a compreensão da teoria de Maslow, uma vez que adota a sequência das necessidades humanas, as quais devem ser vistas de baixo para cima, ou seja, primeiro há a satisfação das necessidades primárias para que depois as necessidades secundárias sejam surjam e sejam satisfeitas. Desse modo, as necessidades fisiológicas são sempre saciadas antes das necessidades de segurança, de relacionamento, de estima e de realização pessoal.

O indivíduo é, então, movido pelas necessidades de acordo com o grau de importância de cada uma (MAXIMINIANO, 2011).

O ser humano está em constante desenvolvimento e transformação, por essa razão, suas carências devem ser saciadas antes do mesmo alcançar o sucesso profissional e a sua realização. No entanto, fatores como idade, vertentes sociais, culturais e caráter influenciam na importância das necessidades (MAXIMINIANO, 2011).

Diante deste contexto, no Brasil, na década de 70 a brasileira Wanda de Aguiar Horta, passou a divulgar seus conhecimentos e técnicas empíricas, que procurava explicar fatos no contexto da assistência da enfermagem, uma vez que o objeto da enfermagem é o ser humano (DIAS, 1988).

Wanda Horta em seus estudos se inspirou nos estudos da Teoria da Motivação Humana de Maslow, que enfatiza nas necessidades humanas básicas. Segundo Maslow o ser humano busca sempre satisfazer suas necessidades em um nível acima ao que se encontra atualmente, ou seja, é a busca da satisfação das necessidades diante da motivação (DIAS, 1988).

A partir deste raciocínio Horta elaborou, então, sua teoria sobre a motivação humana, fundamentada nas necessidades humanas básicas, na qual procurou mostrar a enfermagem da fase empírica para a fase científica, tornando dia a dia uma ciência independente no sentido de reconhecer não somente a ciência mais também a arte de enfermagem. Em sua teoria menciona o ser humano diante três níveis de necessidades, psicobiológicas, psicossociais e psicoespirituais (DIAS, 1988).

Neste sentido Horta buscou conhecimentos diante a enfermagem como arte de cuidar, assistir, recuperar, autocuidar, promovendo saúde e não somente ausência de doença, pois ela pensava que a ciência trata as coisas somente como são vista, já arte trata como as coisas são sentidas (DIAS, 1988).

A busca de estudos e observações por Horta percorreu trinta anos de reflexões, no decorrer desta caminhada questões fundamentais foram perseguidas em trabalho, a primeira questão foi a quem serve a enfermagem, e a segunda com que se ocupa a enfermagem. Diante destas questões Horta respondeu que a enfermagem é um serviço prestado ao ser humano, é uma parte integrante da área da saúde que

ocupa em manter o equilíbrio do ser humano diante o processo de atendimento (DIAS, 1988).

Desta forma, a Teoria Comportamental debruçou-se sobre o comportamento e a motivação das pessoas associando esses fatores à administração da instituição, tendo em conta as particularidades e características dos trabalhadores. Tal teoria levou também em conta a divisão de tarefas tendo em conta das habilidades dos funcionários, de acordo com a Teoria X e Y de Mc Gregor, que, de acordo com Likert defende, a Teoria X trata os indivíduos como seres que resistem às mudanças, sendo os mesmos tratados como dependentes e preguiçosos; enquanto a Teoria Y defendia um ser humano criativo, independente e trabalhador (MAXIMINIANO, 2011).

Após a Teoria Comportamental houve o aparecimento da Teoria Neoclássica que foi uma junção de várias teorias filosóficas, tendo como características o destaque dos princípios planejar, direcionar e controlar nas práticas administrativas; validação dos pressupostos clássicos; destaque aos objetivos e suas concretizações, dando destaque aos resultados alcançados. Por essa razão, a Teoria Neoclássica surgiu como uma teoria variada, diferente de todas apresentadas até então (CHIAVENATO, 2000).

A década de 1950 foi marcada pelo aparecimento da Teoria de Sistemas, a qual procurava ter uma aplicabilidade real, divergindo de teorias como Teoria Científica e Teoria Clássica. A Teoria de Sistemas remetia-se mais à natureza e à interação com o meio ambiente como forma de obter insumos e modificá-los, transformando-os em produtos comerciáveis, alcançando os objetivos empresariais a partir da ideia de que o todo é muito mais que o somatório das diversas partes (BATEMAN; SCOTT, 1998).

Os estudiosos da Teoria de Sistemas defendem que o trabalho do gestor é influenciado por fatores internos e externos à organização. Assim, essa teoria leva em conta o conceito de “homem funcional” que é influenciado por relações interpessoais, ou seja, essa teoria trata o processo administrativo como sistema aberto em que o funcionário desempenha um papel, podendo ser comparado a um ator (KURCGANT, 1991).

De acordo com Chiavenato (2000), a principal característica dessa teoria é a troca recíproca entre o indivíduo e o ambiente, tendo, essa troca, de ser constantemente ajustada. Assim, esse sistema só pode ser compreendido no seu global, já que as partes estão interligadas (CHIAVENATO, 2000).

A seguir, houve o surgimento da Teoria da Gestão de Qualidade Total que defendia que o erro deveria ser evitado. Aqui, a qualidade é sinônimo da satisfação das necessidades dos clientes, sendo fundamental para garantir a excelência dos produtos e serviços (CHIAVENATO, 2000).

Posteriormente, houve o aparecimento da Teoria de Conhecimento que defende que a essência da organização passa pelo conhecimento e aprendizagem dos funcionários que vão se tornar capacitados, passando a desenvolver a sua função com mais eficácia (CHIAVENATO, 2000).

Com a capacitação dos funcionários, a ocupação profissional desenvolveu-se em diversos níveis desde os mais simples, ou seja, aquele que cada indivíduo executa uma tarefa, até os mais complexos, isto é, aqueles que exigem um maior grau de especialização. Tal complexidade é observada nos dias atuais, exigindo um maior grau de conhecimento e especialização dos trabalhadores (BELLATO; PASTI; TAKETA, 1997).

Com o passar dos anos, nota-se que a história da humanidade transforma e é transformada pelos setores de serviços do mercado mundial. Em relação à saúde, esse ramo de trabalho tem evoluído e ampliado a sua atenção no mercado ao qual está inserido, sendo o seu crescimento motivado pelos fatores sociais que influenciam diretamente esse setor (MATOS; PIRES, 2006).

Assim, o trabalho desenvolvido na área da saúde engloba atividades desempenhadas por pessoas capacitadas com conhecimento e experiência para uma adequada prestação de serviços, objetivando a qualidade do atendimento. Na instituição empresarial voltada para a área da saúde o trabalho desenvolvido é mais complexo, exigindo profissionais com diversas especialidades. No entanto, ao longo dos anos, notou-se uma carência na área da saúde, exigindo novos métodos e assistência para uma melhor aplicação dos processos organizacionais nesse setor (MATOS; PIRES, 2006).

De acordo com os autores supracitados, os quais relatam a influência das teorias administrativas no âmbito da saúde, “a organização do trabalho e o gerenciamento no setor da saúde, especialmente no ambiente hospitalar sofre, forte influência do modelo taylorista/fordista, da administração decorrente as burocracias” (MATOS; PIRES, 2006, p. 511).

Assim, a enfermagem, presente no âmbito hospitalar, é altamente influenciada pelas teorias administrativas uma vez que a complexidade desse setor é alterada continuamente, passando essas instituições a serem consideradas empresas (BELLATO; PASTI; TAKEDA, 1997).

Segundo Santos e colaboradores (2013), a separação das tarefas e a fragmentação do trabalho em instituições da saúde, influenciadas pelas teorias administrativas, fazem com que muitos enfermeiros não tenham a noção do cuidado que o seu trabalho requer. Esse fato mostra que muitas complicações ocorridas nesse setor estão relacionadas à falta de compreensão da gestão do cuidado (SANTOS et al., 2013).

Atualmente, nota-se que a participação das teorias anteriormente explicadas está presente de forma marcante no cotidiano hospitalar e na rotina do profissional de enfermagem. No entanto, analisando de maneira específica cada atividade, alguns autores defendem que essas teorias mais dificultam do que facilitam o trabalho na área da saúde (SANTOS et al., 2013).

Sendo assim, as teorias administrativas foram de grande importância para a sistematização e avanço dos trabalhos da área da saúde que, anteriormente, eram baseados no poder e autoritarismo (MAGALHÃES; DUARTE, 2004).

Um aspecto desvantajoso das teorias administrativas e científicas é o distanciamento dos profissionais com os seus pacientes devido à divisão do trabalho e as rotinas repetitivas. Por essa razão, a área da saúde exige profissionais cada vez mais capacitados para definir o correto modelo de gestão a ser adotado pela instituição (MAGALHÃES; DUARTE, 2004).

## 2.3 GERENCIAMENTO E ASSISTÊNCIA DE ENFERMAGEM

O enfermeiro desempenha diversas tarefas em seu ambiente de trabalho possuindo uma grande relevância nesse ambiente. Atualmente, esse trabalhador possui um lugar muito importante no mercado de trabalho na área da saúde. Ao longo da história, a enfermagem associou as técnicas executadas com o conhecimento desse profissional, possuindo o enfermeiro uma grande gama de conhecimento e técnicas, sendo considerada uma ferramenta muito importante para o desenvolvimento das responsabilidades administrativas (RUTHES; CUNHA, 2007).

De acordo com Magalhães e Duarte (2004), a necessidade de adquirir novos conhecimentos e habilidades que estejam associadas de forma harmoniosa com o trabalho administrativo e que, ao mesmo tempo, seja ágil e flexível, que não seja apenas racional, mas que se adéque às mudanças faz com que haja uma constante busca por modelos gerenciais novos e atualizados ao serviço de saúde.

Com o desenvolvimento tecnológico e a globalização mundial, a enfermagem, nesse cenário, encontra-se praticando o seu conhecimento de forma crítica e descentralizada, através da realização de políticas do saber e fazer crítico; reformulando incessantemente os modelos administrativos (AGUIAR et al., 2005).

Neste contexto, Almeida e colaboradores (apud FELLI; PEDUZZI, 2012, p. 10) defendem que “o processo de trabalho gerencial aprendido da perspectiva das práticas de saúde socialmente estruturadas tem um papel fundamental na construção de um modo de fazer saúde voltada para a necessidade de saúde”.

A administração é a principal ferramenta para a prática de políticas institucionais, articulando e integrando os trabalhadores, ou seja, o ato de gerenciar influencia e sofre influências das atividades desenvolvidas nos serviços de saúde (MISHIMA, 1997).

A arte contemporânea de gerenciar exige do administrador uma capacidade de julgar e pensar com maior capacidade para a tomada de decisão. O sujeito que deseja desenvolver atividades administrativas deve estar capacitado para executar tarefas como: analisar, julgar, liderar, tomar decisões e gerenciar riscos. Além disso, o administrador atual deve ser capaz de negociar interesses e ações diversas (MOTTA, 1999).

Motta (2002, p. 26) relata que a gerência é “a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem se definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

Assim, gerenciar é um ato de utilizar diferentes materiais organizacionais para atingir os objetivos propostos, entre eles: o trabalho humano, a tecnologia, os materiais disponíveis, os recursos financeiros. É um processo que engloba planejar, organizar, controlar e avaliar de forma eficiente (CHIAVENATO, 2000).

Segundo defende Motta, citado por Sanches, Christovam e Silvino (2006, p. 215):

A gerência é conceituada como a arte de pensar, julgar, decidir e agir para obter resultados. Os profissionais graduados em administração são formados para serem técnicos como em qualquer outra área: enfermagem, direito, medicina, entre outras; contudo para ser gerente há necessidade de desenvolver a capacidade na arte de pensar e julgar para melhor decidir e agir.

Para que todas as tarefas do enfermeiro sejam executadas, o primeiro passo é a planificação. A planificação é considerada, então, parte do procedimento administrativo que permite uma adequada tomada de decisão (SANTOS, 2007).

De acordo com Marquis e Huston (2010), o planejamento envolve a definição das metas, objetivos, políticas e normas a serem seguidos pela organização. Podendo essas vertentes ser definidas a curto ou longo prazo.

Assim, o planejamento inicia no exato momento em que os objetivos organizacionais são estipulados, sendo definidas as ações e a política da empresa. A partir daí, planos são elaborados para que alcancem os objetivos esperados, sendo os mesmos revisados constantemente para uma adequada tomada de decisão e o sucesso empresarial (KURCGANT, 1991).

Neste contexto, um correto planejamento proporciona ao gestor uma forma de controle das atividades executadas, fazendo com que haja uma melhor utilização dos recursos disponíveis. Dessa forma, o administrador deve controlar os objetivos a curto, médio e longo prazo a serem atingidos, tendo visão e criatividade (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Assim, para que o planejamento seja formulado com exatidão, deve-se ter em conta a filosofia da organização e a sua missão, ou seja, o conjunto de valores a serem defendidos e seguidos por ela. A filosofia e a missão são as responsáveis pelo

direcionamento de todas as ações a seres desenvolvidas na organização, estando diretamente relacionada aos objetivos da mesma (MARQUIS; HUSTON, 2010).

O planejamento fornece ferramentas que facilitam a avaliação de toda uma equipe e de cada trabalhador individualmente, devendo ser flexível e condizente com a realidade organizacional. Quando o planejamento é bem elaborado, o trabalho é desenvolvido com mais qualidade, menores desperdícios dos recursos materiais e humanos e melhor gestão de custo (MARQUIS; HUSTON, 2010).

A segunda função administrativa é a organização. A organização significa ordenar, arrumar, arranjar, ou seja, é um conjunto de atos sistemáticos que auxiliam na produção de bens e serviços para aumentar a qualidade de vida do indivíduo (MICHAELLES, 1998).

A função da empresa de acordo com Marquis e Huston (2010, p. 55) significa:

[...] estabelecer a estrutura para executar os planos, determinando o tratamento mais adequado a ser dado ao paciente e agrupar as atividades para atingir as metas da unidade. Alguns instrumentos utilizados para a organização são: gráficos, fluxograma, cronograma, organograma, sociograma e layout. Outras ferramentas: regimento, normas, rotinas e manual.

A terceira função administrativa refere-se ao ato de direcionar. A direção engloba diferentes atividades ligadas ao recurso humano, auxiliando no processo de uma tomada de decisão ordenada. Além disso, o correto direcionamento facilita a supervisão dos trabalhadores e suas atividades, encaminhando a organização para a concretização dos objetivos estipulados na etapa planejar (SANTOS, 2007).

Direcionar é uma das funções administrativas que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para dirigir as pessoas, o administrador precisa saber comunicar, liderar e motivar. A direção constitui um processo interpessoal que determina as relações entre os indivíduos (CHIAVENATO, 2000, p. 480).

Para Santos (2007), o ato de direcionar é uma associação entre os recursos humano e material para concretizar os objetivos propostos. Assim, com um correto direcionamento, cada setor de uma organização desempenha o seu papel da melhor maneira possível. Por essa razão, a direção é responsável pela motivação, liderança e divisão de tarefas/responsabilidades, além do controle (SANTOS 2007).

A supervisão está ligada à comunicação, ou seja, a informação deve ser difundida em todos os setores, em todos os níveis e para todos os funcionários da organização; auxiliando na capacidade administrativa dos gestores e permitindo um



correto discernimento da vertente sociopsicológica que influencia o comportamento dos trabalhadores da organização; devendo, tal vertente, ser ajustada às necessidades e aos objetivos empresariais (SANTOS 2007).

Por esta razão, a equipe deve trabalhar de forma harmoniosa através de um claro direcionamento, permitindo o bom desempenho e o aperfeiçoamento dos trabalhadores. Assim, o gestor deve sempre ter um olhar voltado para a sua equipe, permitindo a melhoria do trabalho e o desenvolvimento individual de cada profissional (SANTOS 2007).

A quarta função gerencial de uma empresa é o ato de controlar. O controle está diretamente relacionado ao planejamento estipulado, tendo em conta aquilo que foi ou não alcançado. Assim, o controle encerra o ciclo administrativo. Ele permite reparar atos equivocados, analisando também a relevância dos objetivos estipulados. A avaliação das atividades executadas ao longo de um determinado tempo permite, também, à reorganização do trabalho e a reformulação de novos objetivos para o aumento da qualidade dos produtos e serviços prestados (SANTOS 2007).

O ato de controlar possui funções que envolvem a avaliação do desempenho profissional de cada trabalhador, além da contabilidade e da avaliação da qualidade (MARQUIS; HUSTON, 2010).

Chiavenato (2000, p. 346) defende que:

A essência do controle reside na verificação de se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Parte-se do princípio de que estes resultados foram previstos e precisam ser controlados. Assim, o controle pressupõe a existência de objetivos e de planos, pois não se pode controlar sem planos que definam o que deve ser feito.

O quadro abaixo mostra o resumo das quatro funções administrativas de uma organização de acordo com Santos (2007) (Quadro 6).

Quadro 6 – As quatro funções administrativas.

<b>Funções</b>	<b>Significado</b>
Planejamento	Programar, estudar, traçar, idealizar, arquitetar.
Organização	Ordenar, arrumar, arranjar, sistematizar.
Direção	Dar direção, orientar, dirigir, guiar.
Controle	Verificar, monitorizar, supervisionar, fiscalizar.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2007, p. 4).

Na enfermagem, as funções acima mencionadas são de grande relevância para a elaboração de planos e objetivos, definição da filosofia e das metas a serem alcançadas, auxiliando na organização do trabalho. As funções gerenciais existentes no campo da enfermagem passam pelo planejamento e direcionamento dos funcionários, estando as suas funções previamente estipuladas para serem delegadas de acordo com a especialização de cada um. Assim, a responsabilidade e a liderança são também delegadas e determinadas de acordo com a qualificação pessoal, permitindo alcançar os objetivos propostos, promovendo a cooperação. Aqui, a cooperação surge como a principal ferramenta de organização do serviço, usando a capacidade de cada indivíduo de forma eficaz (SANTOS 2007).

Para Melo e colaboradores (1996), o enfermeiro gerente exerce as funções de planejar, organizar, direcionar e controlar juntamente com sua equipe. Cada uma dessas funções é executada com frequência, podendo ser em menor ou maior proporção (MELO et al., 1996).

O trabalho de enfermagem constitui em uma prestação de serviços, não havendo a produção de bens. Assim, esses serviços são consumidos no ato de sua solicitação, estando relacionado com a gestão do cuidado que pode ser coletiva ou individual (KURCGANT, 2010).

Segundo Marx (1994), o trabalho é um processo formado por 3 variáveis: o objetivo, o meio e a atividade exercida. Em relação à enfermagem, o objetivo é executar o cuidado, promovendo a saúde dos indivíduos; já o meio é o local onde está sendo executado o ato do cuidar; enquanto a atividade é o papel desempenhado por cada profissional (MARX, 1994).

No processo administrativo em enfermagem, o objeto do enfermeiro está ligado ao ato de organizar as atividades e o recurso humano, sendo usado um conjunto de ferramentas como a contratação e a capacitação de pessoal, a formação continuada, a avaliação e o feedback para que o profissional possa estar em constante melhoria (KURCGANT, 2010).

A grade curricular dos cursos de enfermagem passou, no decorrer do tempo, a englobar disciplinas voltadas para a administração com o intuito de preparar os enfermeiros a exercerem o papel de gestor. Assim, os enfermeiros podem ocupar

cargos de direção e as atividades de assistência podem ser executadas por técnicos e auxiliares (TRENTINI; PAIM, 1992).

Desde a criação da enfermagem a gestão desse setor surgiu. A divisão de responsabilidades e tarefas entre os membros da equipe, a troca de experiências e informações, a integração entre os membros da equipe e a satisfação das necessidades dos clientes são fatores que fazem parte da responsabilidade da gerência em enfermagem (ERDMANN, 2001).

Assim, desde o surgimento da Enfermagem Moderna, o enfermeiro desempenha a função também de gestor, administrando vários processos dentro de uma unidade de saúde, sendo, por isso, fundamentais as disciplinas da área de administração nas instituições de ensino. Os conhecimentos de gestão auxilia o enfermeiro no desenvolvimento racional das suas atividades. Desse modo, os serviços de saúde passaram a ser desempenhados, ao longo da história, por enfermeiros que têm aprimorado e sistematizado cada vez mais as suas tarefas através da hierarquização e organização (VILLA, 1992).

A administração em enfermagem tem sido amplamente utilizada; podendo ser observada em diferentes prismas na unidade de saúde, sendo orientada pelos sistemas organizacionais que varia de empresa para empresa (PEREIRA; ERDMANN 1996).

Mishima (1995) e Nogueira (1997) defendem que a gestão de uma organização é um ato flexível e moldável às necessidades empresariais no processo de trabalho, podendo ser alterada consoante a necessidade das instituições da saúde.

No trabalho de enfermagem, a gestão tem como principal objetivo organizar o atendimento ao paciente que demonstra ser um conjunto de ações interligadas que permitem aos enfermeiros fazer com que sua equipe desenvolva um trabalho de excelência (WILLIG, 2004).

Neste contexto, a comunicação entre toda a equipe de assistência e entre todos os profissionais que estão direta ou indiretamente ligados ao ato de cuidar passa a ser de fundamental importância para o bom desempenho da equipe multidisciplinar de uma instituição de saúde. Tal comunicação é um importante instrumento de gestão de situações corriqueiras, bem como de situações atípicas. Assim, a comunicação

deve também acontecer entre os profissionais, pacientes e familiares (GOLÇALVES et al., 2006).

A formação acadêmica em enfermagem teve como consequências o aperfeiçoamento da qualidade do serviço ao cliente através de novas teorias e métodos. Porém, a assistência baseada em diagnósticos deixa erros no ato de administrar e supervisionar tais atividades (JORGE et al., 2007).

Pesquisas desenvolvidas pelo Conselho Regional de Enfermagem de São Paulo afirmam que a área da saúde deve ser regida pelas seguintes atitudes: liderar, comunicar, negociar, tomar decisão, ter uma visão holística, levar em conta os relacionamentos interpessoais, trabalhar com criatividade, planejar, controlar e avaliar (FURUKAMA; CUNHA, 2011).

Neste contexto, o mercado de trabalho exige do profissional enfermeiro a capacidade de solucionar problemas, argumentar, questionar, opinar e elaborar estratégias flexíveis que se enquadrem na realidade da instituição de saúde (GRECO, 2004).

A pesar da certeza da importância do desempenho gerencial por parte do enfermeiro, alguns estudos mostram que o conhecimento desses profissionais ainda é peculiar diante da complexidade dessa gestão (SANCHES; CHRISTOVAM; SILVINO, 2006).

No entanto, o profissional de enfermagem ainda não tem a consciência da importância do seu papel de gestor. O gestor enfermeiro introduz em seu ambiente de trabalho ações inovadoras, assumindo um papel de grande responsabilidade no seu âmbito de trabalho, integrando as suas atividades com o trabalho das áreas administrativas e de assistência, envolvendo, também, as áreas de ensino e pesquisa. Assim, o seu papel exige a atualização e a capacitação constante desse profissional (FURUKAMA; CUNHA, 2011).

Desta forma, de acordo com Santana (1993, p. 51):

[...] os gerentes dos serviços de saúde devem discutir e implementar medidas que considerem a importância dos profissionais na vida das organizações, utilizando-se de uma prática administrativa de forma participativa, propiciando abertura de espaços para a criatividade e iniciativa dos trabalhadores, substituindo o controle pela responsabilização para com os objetivos e práticas institucionais. Portanto que a função administrativa é inerente à prática profissional do enfermeiro pois são muitos os benefícios que essa função, exercida sob orientação de novos padrões e valores,

poderá trazer para as organizações de saúde, para os serviços de enfermagem, para a classe profissional e principalmente para o cliente.

## 2.4 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS GERENCIAIS DO ENFERMEIRO

O profissional de enfermagem desempenha diferentes tarefas em seu ambiente de trabalho e cada uma dessas tarefas possui sua relevância. Isso acontece, pois a Enfermagem, no decorrer de sua história, associou atuações que englobam as técnicas e a execução, necessitando de teorias científicas, aprofundando o seu conhecimento e diversificando as suas experiências; podendo, assim, assegurar diversas habilidades (RUTHES; CUNHA, 2007).

Com o desenvolvimento tecnológico, a competitividade do mercado e o surgimento de novas organizações especializadas, o setor da saúde foi forçado a se aprimorar, satisfazendo as necessidades dos consumidores cada vez mais exigentes e a procura de serviços cada vez mais específicos. Porém; para que a enfermagem conseguisse atender essa nova demanda, foi necessário pensar em novas formas de organizar e planejar o trabalho, inclusive os processos administrativos (MAGALHÃES; DUARTE, 2004).

De acordo com os mesmos autores supracitados, a necessidade de manter aprimoradas as técnicas, juntamente com o conhecimento, a flexibilidade do serviço prestado, a rapidez da tomada de decisão, a capacidade de adaptar-se as mudanças são fatores que devem sempre acompanhar o profissional de enfermagem; para que este auxilie e facilite o desenvolvimento do trabalho de sua equipe, estando sempre a busca de novos modelos de gestão em saúde (MAGALHÃES; DUARTE, 2004).

Segundo Simões e Fávero (2000, p. 91), “[...] a enfermagem vivência em cenário que faz necessário repensar e uma redefinição das suas funções, de maneira a assegurar seu papel e seu compromisso com a sociedade que, neste momento, aspira por maior qualidade na prestação da assistência à saúde”.

No contexto atual de globalização e de tecnologias, a enfermagem atua de forma crítica exercendo o seu conhecimento de maneira ativa, realizando atividades do saber e fazer. Assim, essa área traz novas abordagens e políticas de saúde (AGUIAR et al., 2005).

Almeida e outros, argumentado por Felli e Peduzzi (2012, p. 10), certificam que “[...] método de trabalho gerencial apreendido da das práticas de saúde socialmente estruturadas tem um dever primordial na construção de um modo de fazer saúde, voltado para a necessidade de saúde”.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho foi adotada, como metodologia, a revisão bibliográfica, exploratória descritiva, de abordagem quantitativa e análise de textos relacionados ao assunto; sendo realizada uma coleta de dados por meio de da literatura nas bases de dados da biblioteca Virtual de Saúde (BVS), Literatura LatinoAmericana e do Caribe em ciências da Saúde (LILACS), Scientific Eletronic Library Online (SCIELO), Scientific Eletronic Library Online (SCIELO) como também livros, monografias, dissertações e teses publicadas entre os anos de 1991 a 2017. A justificativa da amplitude do resgate bibliográfico consiste no recorte conceitual do tema. Este projeto foi, então, iniciado embasado em algumas teorias que serviram como base no processo do trabalho do enfermeiro que tange aos tipos de gerências e as suas competências e habilidades, seja como gestor ou assistencial. Estas perspectivas teóricas, segundo Chiavenato (2000), direcionam as habilidades gerencias a qual está situado o enfermeiro no universo administrativo da área da saúde.

## 4 RESULTADOS E DISCURSSÃO

### 4.1 HABILIDADES GERENCIAIS DO ENFERMEIRO

Habilidade é a capacidade que o enfermeiro tem de identificar, raciocinar, atuar de acordo com as situações, utilizando as ferramentas fundamentais para o desenvolvimento dos seus atos junto com a equipe disponível (AGUIAR et al., 2005).

Já Greco (2004, p. 505) entende a habilidade dentro da função gerencial “[...]” como sendo um instrumento capaz de política e tecnicamente, organizar o processo de trabalho com o objetivo de torna-lo mais qualificado e produtivo na oferta de uma assistência de enfermagem universal, igualitária e integral”.

Com isto, nota-se que o conceito de habilidade difere de autor para autor. Porém, sempre é considerada como algo menor que competência. Assim, a competência é formada através de um conjunto de habilidades; podendo, estas, serem consideradas, em seu conjunto, apenas uma única competência. No entanto, quando habilidades diferentes são relacionadas, pode haver a ocorrência de uma nova competência (GRECO, 2004).

Já Moretto (apud TOSHI et al., 2007, p. 14):

[...] considera que as habilidades estão associadas ao saber-fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades. Competência é compreendida como a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades, visando ao desempenho eficiente e eficaz de atividades ligadas ao mundo do trabalho. Ou seja, competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam, por exemplo, uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

Para Chiavenato (2000), as habilidades voltadas para o processo administrativo faz parte ativamente do capital intelectual de um gestor, sendo importante a pesquisa sobre cada habilidade do profissional de enfermagem.

Já para Katz (apud CARDOSO; FONSECA, 2009, p. 3):

[...] as três habilidades básicas para garantir uma Administração eficiente, são: a) habilidade técnica, caracterizada pelos conhecimentos, métodos e



equipamentos necessários para a realização das tarefas, sendo assim mais importante nos níveis administrativos mais baixos; b) habilidade humana, que abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes, o que garante sua importância em todos os níveis; e c) habilidade conceitual, primordial aos executivos, uma vez que envolve a capacidade de formular estratégias, que voltadas para os objetivos organizacionais, geram resultados eficazes.

#### **4.1.1 Habilidade Técnica**

De acordo com Katz, a habilidade técnica refere-se à capacidade que um indivíduo tem de compreender e realizar alguma tarefa ou atividade, isso quer dizer que o talento e o domínio são fatores diretamente relacionados à essa habilidade (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Assim, a habilidade técnica engloba ações como estratégia; ordenação de processos, recursos e métodos de uma determinada organização e precisa, ainda de conhecimento científico, metodologias e teorias que auxiliem na resolução de problemas cotidianos (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Desta forma, as habilidades e os talentos dos profissionais são entendidos como a capacidade de desenvolver determinadas tarefas de forma eficiente e com domínio. Assim, para a realização de determinadas tarefas, além do conhecimento daquela área, o profissional deve ter o talento e a capacidade de utilizar as técnicas e os recursos materiais e humanos disponíveis (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Neste contexto, a habilidade técnica é muito comum ser notada em profissionais que estão iniciando no mercado de trabalho ou que ingressaram recentemente, pois essa habilidade é, por muitos, adotada como ferramenta para o início da vida profissional dos indivíduos. Porém, tal habilidade só pode ser efetivamente obtida observada com o passar do tempo, uma vez que quanto maior a experiência maior essa habilidade e a educação profissional (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Ao analisar as habilidades técnicas no âmbito da enfermagem, o enfermeiro gestor deve então possuir características e técnicas de trabalho que englobam o elaborar, o executar, o coordenar, o supervisionar e o avaliar (FELLI, PEDUZZI, 2012).

Dentro do planejamento e coordenação em enfermagem, tendo em conta as habilidades técnicas, existe a denominada Sistematização da Assistência de Enfermagem – SAE. A SAE é um método de assistência que passou a ser

constantemente usada nas instituições de saúde, possibilitando um maior cuidado dos clientes, garantindo a sua satisfação através da organização do trabalho desenvolvido (TANNURE; PINHEIRO, 2011).

“Para o gerenciamento efetivo, é necessário que o enfermeiro aproxime-se com amor ao seu trabalho - o cuidado – e compreenda esse processo como um conjunto de ações voltadas ao atendimento das necessidades de saúde [...]” (SAMPAIO, 2011, p. 126).

Para o desenvolvimento das habilidades técnicas como o planejamento e a organização, de acordo com a SAE, o enfermeiro deve possuir uma série de variáveis que o capacite a exercer determinada função. Por essa razão, colocar o que está estipulado na SAE em prática exige do enfermeiro uma gama de conhecimentos específicos, além de controle teórico e prático, associando isso às aptidões fundamentais para administrar de forma eficaz o seu trabalho e conseguir analisar os objetivos alcançados (TANNURE; PINHEIRO, 2011).

Outra importante ferramenta do enfermeiro gerente, tendo em conta as habilidades técnicas, é a capacidade de identificar e solucionar problemas. Pois administrar em enfermagem é antecipar riscos e tomadas de decisões. Alguns autores defendem que esta é uma capacidade de difícil execução, uma vez que exige do enfermeiro autonomia, aptidão em coordenar e supervisionar relacionando essas variáveis com as relações interpessoais existentes e a missão da organização, influenciando diretamente na postura do profissional (MASSAROLLO; FERNANDES, 2012).

A coordenação de grupo de profissionais é uma tarefa nem sempre fácil de ser executada, colocando, muitas vezes, o enfermeiro gestor em situações peculiares e de difíceis resoluções. No âmbito da enfermagem, a demanda por atividades específicas requer do enfermeiro gestor uma administração ordenada para desempenhar a assistência e atividades de capacitação das equipes. Assim, para o gerenciamento de profissionais multidisciplinares, uma instituição de saúde deve ter um número considerável de enfermeiro gestor (FERNANDES et al., 2012).

Deste modo, o profissional da área da enfermagem deve, no exercício de suas tarefas, planejar estratégias que ajudem a aumentar a eficiência administrativa, baseada na procura por conhecimento e aprimoramento das aptidões administrativas e de assistência ao cliente, desempenhando uma gestão solidificada,

de maneira responsável e com um quadro de profissionais com tarefas bem distribuídas (FUGULIN; GANDZINSKI; CASTILHO, 2012).

Neste contexto, o trabalho gerencial de um enfermeiro, tendo em conta as habilidades técnicas, de acordo com Manenti e colaboradores (2012), envolve as seguintes etapas apresentadas no quadro a seguir (Quadro 7).

Quadro 7 – Variáveis referentes às habilidades técnicas e o trabalho gerencial do enfermeiro.

<b>Variáveis</b>	<b>Envolventes</b>
Finalidades do processo gerencial	Direcionar o processo de trabalho; atingir e manter o equilíbrio nas relações de trabalho; garantir o bom funcionamento das unidades; promover a difusão da filosofia institucional; garantir as condições para a implementação da qualidade da assistência; garantir resultados positivos; promover a educação permanente e a qualificação profissional.
Objeto	Clientes internos; clientes externos; Instituição e recursos tecnológicos.
Meios e instrumentos	Planejamento, organização e controle; diagnóstico situacional; avaliação; planos de ação (curto, médio e longo prazos); recursos físicos, materiais e equipamentos; conhecimento técnico-científico e comunicação.
Organização e divisão do trabalho	Determinação de prioridades; implantação de manuais de normas e rotinas; utilização de protocolos institucionais e distribuição de tarefas.
Produto	Ambiente organizado; valorização profissional; qualificação da assistência; satisfação do cliente; diminuição dos custos e promoção da filosofia institucional. A discussão grupal foi avaliada como profícua e os enfermeiros coordenadores pontuaram as dificuldades de implementação das atividades específicas da gerência alegando, novamente, a falta de recursos humanos e dando destaque aos vários problemas institucionais relacionados à gestão. Para a identificação e descrição das competências, o grupo optou por elencá-las de acordo com os quatro pilares da educação conforme definidos no relatório Delors, que discute as bases para educação superior no século XXI, quais sejam: saber ser, saber conhecer, saber fazer e saber conviver.
Saber fazer	Ter comunicação efetiva e autonomia no trabalho; desenvolver habilidade técnica (saber fazer); saber direcionar; avaliar; planejar (recursos humanos e materiais); traçar prioridades; gerenciar equipes, gerenciar processos de qualidade.

Fonte: Adaptado de Manenti e colaboradores (2012, p. 2).

#### 4.1.2 Habilidade Humana

Um profissional enfermeiro gestor deve conter as seguintes características consideradas habilidades humanas: capacidade de liderar e motivar a sua equipe, ter criatividade para administrar os recursos disponíveis, ser responsável pela formação do pessoal contratado, recrutar profissionais capacitados, comunicar de forma clara e concisa e integrar as atividades dos especialistas de sua equipe (RIBEIRO, 2014).

A habilidade humana está relacionada ao conhecimento prático dos profissionais e o desenvolvimento eficaz de suas tarefas dentro de cada equipe, minimizando o individualismo e motivando sempre a equipe a trabalhar em conjunto, alcançando, assim, os objetivos estipulados. Tal habilidade requer uma grande capacidade de trabalhar com profissionais de forma a ter um resultado satisfatório e objetivos alcançados. Além disso, a habilidade humana exige relações interpessoais baseadas na segurança e confiança, sendo o ambiente de trabalho um local confortável e agradável de estar, ou seja, a comunicação e a participação ativa de cada um dos profissionais da instituição são ferramentas fundamentais (RIBEIRO, 2014).

Neste contexto, a segurança e a confiança na relação devem ocorrer entre os subordinados, entre os chefes e entre subordinados e chefias para que o desempenho do trabalho ocorra de forma efetiva e participativa (RIBEIRO, 2014).

As habilidades humanas estão envoltas de variáveis peculiares que englobam o relacionamento no ambiente de trabalho entre as equipes, sendo essas habilidades de fundamental importância ao enfermeiro gestor. Dessa forma, as atividades desenvolvidas em instituições de saúde têm substituído o trabalho individual pelo trabalho em equipe, visando a melhoria na qualidade do atendimento e a satisfação de seus clientes (PEDUZZI; CIAMPONE, 2012).

Vários autores diferenciam o trabalho em grupo do trabalho em equipe. Grupo é considerado, por muitos, um conjunto de pessoas que não baseiam os seus atos no cuidado e na resolução de conflitos. Assim, para que um grupo se torne uma equipe, o mesmo deve agir de modo a assegurar um ambiente equilibrado e íntegro, interagindo todos os componentes de forma ativa. Dessa forma, os trabalhos em

equipe são executados de forma em que todos colaborem com algo, sendo incentivada a participação e o crescimento profissional de todos (RIBEIRO, 2014).

A ação de liderar é importante, pois, de acordo com Balsanelli e Cunha (2006, p. 118):

O enfermeiro traz em sua essência o contato com o outro, seja no exercício da arte de cuidar, como também gerindo equipes e preocupando-se com quem cuida uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, norteia-se pela ética e lei do exercício profissional, orienta novas condutas, busca a participação de seus pares na construção de planos e projetos, enfim serve de inspiração para que hajam seguidores dispostos a trilhar seus caminhos. Assim, o enfermeiro será líder e não chefe. Conseguirá trabalhar junto com os membros de sua equipe com plena satisfação profissional.

Deste modo, a função do enfermeiro no processo administrativo de uma instituição de saúde (traçar metas, estruturar equipes, elaborar ações e liderar) de ser desenvolvida em conjunto com todas as variáveis que envolvem esse âmbito de trabalho. Nesse contexto, “uma equipe usa as habilidades, as competências e os recursos de todos os seus membros, planeja suas atividades, é sistêmica em seu processo decisório e de resolução de problemas e empenha-se para chegar à produtividade máxima” (PEDUZZI; CIAMPONE, 2012, p. 113).

“A liderança é uma habilidade que tem sido cada vez mais pesquisada, principalmente no âmbito da saúde. Em relação à enfermagem, a liderança tem sido cada vez mais exigida, uma vez que é essencial ao enfermeiro” (YURA apud TREVIZAN et al., 1998, p. 80).

Assim, tal habilidade é defendida, por Yura, da seguinte forma: “liderança em enfermagem é um processo por meio do qual uma pessoa, que é o enfermeiro, influencia as ações de outros para o estabelecimento e para o alcance de objetivos” (YURA apud TREVIZAN et al., 1998, p. 80).

Ao debater sobre a liderança, chega-se a conclusão de que essa é uma habilidade que não tem um conceito exato, ou seja, varia de acordo com o autor. No entanto, todas as concepções sobre liderança a definem como sendo uma variável que deve ser compreendida antes de ser praticada (MANOLA, 2013).

Segundo Bowditch e Buono citados por Manola (2013, p. 15), liderança é: “[...] um processo de influência, geralmente por uma pessoa, por meio do qual outra pessoa ou grupo são orientados para o estabelecimento e o alcance de determinadas metas”.

A liderança é, então, uma ferramenta capaz de conectar os indivíduos às suas expectativas; fazendo com que o ambiente de trabalho se torne cada vez mais equilibrado, predominando a harmonia e bom convívio; possibilitando, assim, que todos realizem os objetivos em comum (MANOLA, 2013).

De acordo com Silva e Cunha (2005), um líder é diferente de um comandante; um líder é capaz de modificar os atos e os pensamentos das pessoas, ou seja, ele é uma pessoa que consegue conquistar o respeito dos trabalhadores de sua equipe, além de conseguir alterar os comportamentos dos mesmos. Em outras palavras, um líder é capaz de estimular seus trabalhadores, motivando o trabalho em equipe, onde os profissionais não se reconhecem como pessoas controladas ou submetidas ao autoritarismo (SILVA; CUNHA, 2005).

As organizações atuais necessitam e buscam um líder e não profissionais que se preocupam apenas com o trabalho desenvolvido, almejando excelentes resultados. Um líder mais humanista contribui, então, para um ambiente mais positivo dentro dessas instituições de saúde (PONTES, 2008).

De acordo com o mesmo autor supracitado “a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar” (PONTES, 2008, p. 16).

Nesta perspectiva, o profissional em enfermagem deve buscar constantemente o aprimoramento de suas habilidades, transmitindo segurança. Porém, para que isso ocorra, o enfermeiro deve querer ser um líder. Se tal atitude não acontecer, suas atividades basear-se-ão apenas na exigência de resultados, sendo o relacionamento interpessoal considerado frágil (DIAS, 2011).

Com as frequentes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, assim como o rápido desenvolvimento das tecnologias e o aumento das exigências dos clientes; o profissional de enfermagem deve possuir uma gama de competências, principalmente humanas, na execução de seu trabalho. Assim, habilidades humanas são cada vez mais exigidas na capacitação desse profissional. Dessa forma, “[...] autonomia, flexibilidade, habilidades comunicativas, autodisciplina e capacidade de negociação [...]” são exemplos de habilidades que um enfermeiro deve possuir (PEREIRA, 2011, p. 251).

Deste modo, Corradi; Zgoda e Paul (2008, p. 192) defendem que a “habilidade humana que se refere à capacidade de trabalhar com outras pessoas e obter resultados por meio destas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente quanto em grupo”.

O quadro a seguir mostra algumas das variáveis humanas que são exigidas pelo mercado de trabalho atual no desempenho do papel em enfermagem (Quadro 8).

Quadro 8 – Variáveis referentes às habilidades humanas e o trabalho gerencial do enfermeiro.

Variáveis	Envolventes
Saber ser	Ter postura ética e inteligência emocional; ser criativo, incentivador; empreendedor; ter coerência; ser imparcial; ser flexível; desenvolver a liderança; ser objetivo e claro; ter dinamismo e ser convincente; ter humildade; ser comunicativo; ter comprometimento e envolvimento; ser cooperante e ter iniciativa, desenvolver o autoconhecimento.
Saber conhecer	Possuir conhecimento técnico-científico; promover e estimular o conhecimento da equipe sob sua supervisão; buscar e incentivar a atualização profissional; zelar pelos recursos disponíveis na instituição; conhecer a missão e filosofia institucional e gerenciar custos.
Saber conviver	Gerenciar conflitos; compartilhar; ter bom relacionamento interpessoal e multiprofissional; desenvolver parcerias de trabalho; desenvolver o marketing pessoal; saber ouvir e relacionar-se com diferentes hierarquias.

Fonte: Adaptado de Manenti e colaboradores (2012, p. 8).

As habilidades humanas em enfermagem, de forma direta ou indireta, estarão sempre relacionadas ao poder de liderança dos profissionais da saúde. Assim, os trabalhos que abordam temas como o desempenho do enfermeiro ou as competências desse profissional, tentam conceituar o que é o ato de liderar. No entanto, a liderança não é algo que possua um conceito único, variando ao longo do tempo e mudando consoante o autor. Por essa razão, debater sobre liderança não é algo fácil de fazer, pois o conceito de líder é algo que foi e continua sendo constantemente alterado (SILVA; CUNHA, 2005).

Os primeiros conceitos de líder e liderança estavam relacionados ao pensamento filosófico e seus seguidores, surgindo com Platão. Platão defendia que líder é um ser que possui capacidades específicas, sendo provido de sabedoria. Já Maquiavel

tinha um líder como uma pessoa equiparada a Deus, podendo ele fazer todas as coisas (ROZENDO apud SILVA; CUNHA, 2005).

Em 1998, Galvão, Trevizan e Sawada defendiam que:

[...] a liderança é concebida como instrumento indispensável para que o enfermeiro consiga promover transformações nas diversas dimensões do trabalho em sua jornada gerencial é a necessidade que o mundo contemporâneo tem exigido dos profissionais líderes que desenvolvem ações através da liderança que implementam (RIBEIRO, 2014, p. 72).

Desta forma:

[...] a marca da liderança moderna é o fortalecimento do grupo de trabalho, ressaltando e valorizando as competências individuais, diluindo o poder na equipe, fazendo com que cada membro reconheça o propósito e o significado de seu trabalho (GANDZINSKI; PERES; FERNANDES, 2004, p. 464).

Alguns autores defendem que liderar é um tema interessante a ser estudado não só pelas alterações de seu conceito ao longo da história, mas pelo fato de ser uma ferramenta que deve ser compreendida antes de ser executada. Dessa forma, a relação líder e liderados apresentam várias vertentes, sendo apresentadas algumas no quadro a seguir (Quadro 9) (MANOLA, 2013).

Quadro 9 - Teorias de Liderança para explicar relação entre Líderes e Liderados.

(Continua)

Teorias	Conceitos
Liderança Servil	Modelo de liderança que prioriza atender às necessidades dos seguidores. O líder servil recebe influência positiva ou negativa de seus liderados.
Teoria do chefe-agente	Modelo de liderança pelo qual se sugere que os liderados (agentes) nem sempre estão motivados a agir pelo seu chefe, levando à possibilidade de disparidade de metas.
Teoria do capital humano e social	A teoria do capital humano “reconhece que os indivíduos e as organizações investem no capital humano antecipando ganhos na forma de maior produtividade e retornos financeiros” (Jones, 2004, p. 563).
Inteligência Emocional	Modelo de liderança que se refere à capacidade de usar as emoções na busca do sucesso. Para Reeves (2005, p. 175) “é importante que os enfermeiros cultivem estas habilidades, porque os comportamentos associados à inteligência emocional promovem a missão de enfermagem”.
Liderança autêntica	Modelo de liderança em que o líder, para exercer a liderança, deve ser honesto com ele mesmo e com seus valores, sendo esta a condição de suas ações.

Fonte: Manola (2013, p. 33).



Quadro 9 - Teorias de Liderança para explicar relação entre Líderes e Liderados.

(Conclusão)

Teorias	Conceitos
Liderança quântica	Modelo de liderança baseado no modelo transformacional, o qual propõe que líderes e liderados devem trabalhar juntos na identificação de metas. Fundamentada na física quântica, sugere uma liderança inserida em processos dinâmicos.

Fonte: Manola (2013, p. 33).

Além da liderança, a criatividade também tem sido pesquisada por muitos estudiosos e muito valorizada no âmbito administrativo. No campo da enfermagem, atualmente, cada vez mais as instituições da saúde buscam enfermeiros gestores que sejam criativos e inovem o seu trabalho e, conseqüentemente, que sejam flexíveis e propícios às mudanças (BARAÚNA, 2011).

Esta perspectiva leva em conta o cuidado de não apenas valorizar a criatividade profissional, mas também a pessoal; pois, uma pessoa criativa permite que toda a sua volta se renove, acarretando em mudanças, muitas vezes, positivas (BARAÚNA, 2011).

Deste modo, alguns pesquisadores defendem a ideia de que:

Todo e qualquer ser humano tem criatividade, entretanto, normalmente não está acostumado a usá-la e, quando faz, faz de forma mecânica. Contudo a natureza do trabalho do enfermeiro não é diferente. Ele, no entanto não o impede de ter ideias, de pensar diferente para simplificar métodos e procedimentos, melhorar sistemas, agilizar fluxos, reduzir burocracia, papelada, custos, controles mais eficientes (SILVA et al., 2009, p. 9).

Neste contexto, a organização racional foca na criatividade e auxilia na junção de valores no desempenho profissional. Para agregar, o mercado de trabalho ainda requer uma série de competências consideradas gerais, ou seja, o conhecimento e experiências adquiridas; as habilidades que estão ligadas ao saber fazer; e as atitudes, relacionadas ao agir de cada profissional. Assim, há a junção de várias ideias que acarretam a evolução profissional e individual (MAZON; TREVIZAN, 2000).

Na atualidade, as instituições da saúde buscam profissionais que possuam estratégias que encorajam a criatividade e a inovação de seus profissionais. Esse ato torna o profissional de enfermagem um gestor capacitado e habilitado em administrar atividades e gerenciar pessoas (MAZON; TREVIZAN, 2000).

### 4.1.3 Habilidade Conceitual

Esta habilidade é a terceira e a última que se relaciona ao trabalho do profissional de enfermagem. Assim, a habilidade conceitual é considerada uma habilidade sistemática e abrangente que possibilita a criação de organizações e instituições voltadas para a área da saúde (RIBEIRO, 2014).

O conhecimento do enfermeiro gestor passa a ser uma ferramenta fundamental nas organizações voltadas para a área da saúde, podendo ele associar as vertentes culturais em seu trabalho (KURCGNAT; MASSAROLLO, 2012).

Neste contexto, é importante que o enfermeiro gestor tenha a sabedoria acerca das habilidades conceituais, conseguindo associá-las e, assim, aumentando a qualidade do serviço prestado. Aqui, faz-se necessário saber os processos que envolvem uma correta tomada de decisão, missão e valores defendidos pela instituição, conhecer as prioridades em um processo administrativo e saber que o desenvolvimento de suas tarefas traz desafios constantes (OLIVEIRA; LACERDA, 2007).

Segundo os autores supracitados, a perspectiva humana é algo a ser levado em conta, pois permite distinguir os valores individuais de cada profissional, sendo exigido, desse profissional, ações como “[...] autoconhecimento, conhecimento do comportamento humano, desenvoltura emocional para lidar com as diferenças de interesses e de projetos e confiável envolvimento com o pessoal, resgatando seus valores [...]” (KURCGNAT; MASSAROLLO, 2012, p. 28).

Quando se utiliza a habilidade conceitual em uma instituição da saúde, o gestor deve ter uma visão ampliada da organização para inserir a mesma no mercado de trabalho competitivo e exigente. Assim, esse tipo de habilidade está voltada à vertente política, econômica, tecnológica e social (KURCGNAT; MASSAROLLO, 2012).

Deste modo, “[...] reconhecer essas relações, mas saber destacar os elementos significativos em cada situação e identificar a alternativa mais adequada para ação e decisão, considerando todos os aspectos [...]” (GLOBAL MANAGER apud RIBEIRO, 2014, p. 81).

A habilidade conceitual é tida, por muitos, como algo abrangente que, de acordo com Souza (2001, p. 11), ela pode ser subdividida em:

As habilidades relacionadas com a empresa e seu ambiente (1) exigem uma visão global que lhe permita detectar sinais, muitas vezes ainda fracos de inovação (weak signals), porém pertinentes à empresa, solicitando para tanto uma compreensão de suas estratégias de evolução, da sua cultura, de seus sucessos e fracassos, preocupações e projetos. As habilidades de influência (2) devem atender a capacidade de construir redes de relações bem orquestradas, internas e externas, formadas de especialistas e de “farejadores” de informação [...] As habilidades de síntese (3) reúnem capacidades de conceber e de organizar as pesquisas de informação, vindas de fontes heterogêneas, dando organização, sentido e utilidade aos dados aparentemente desconexos; resultados práticos advindos dessa habilidade, de mobilização permanente, dando significado à uma massa bruta de dados iniciais, resultam num conjunto de informações tratadas, críticas e altamente mobilizáveis para as decisões da empresa.

Conhecer a habilidade conceitual e o que ela engloba, torna-se, então, importante uma vez que essa habilidade permite ao gestor que interligue as competências dos trabalhadores da organização, desenvolvendo interconexões entre elas (DIAS, 2011).

#### **4.1.4 Os enfermeiros nos tempos modernos e a competência profissional**

Na atualidade, com as rápidas evoluções tecnológicas, o aumento da competitividade no mercado de trabalho, a elevada exigência dos clientes, ser enfermeiro é algo mais complexo que a simples aplicação de técnica, é um profissional que desenvolve a arte do cuidar. Tal cuidar engloba diversas vertentes, tendo o profissional da enfermagem que estar em constante aprendizagem (DIAS, 2011).

Assim, este profissional deve possuir competências que promovam e estimulem os conhecimentos, os atos e as competências de cada profissional que faz parte de sua equipe, considerada multidisciplinar, devendo, esta, agir de forma criativa utilizando os recursos disponíveis (DIAS, 2011).

Desta forma, o mercado de trabalho atual exige um profissional cada vez mais dedicado e eficiente. Para Zarifian, a eficiência profissional: “é uma responsabilidade do indivíduo em demonstrar que é capaz de trabalhar de forma cooperada, sendo criativo, tendo iniciativa e resolvendo problemas, sempre querendo aprender com as situações reais” (MURARI; HELAL, 2009, p. 265).

De acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 188), a competência profissional é “um saber agir [...], que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos

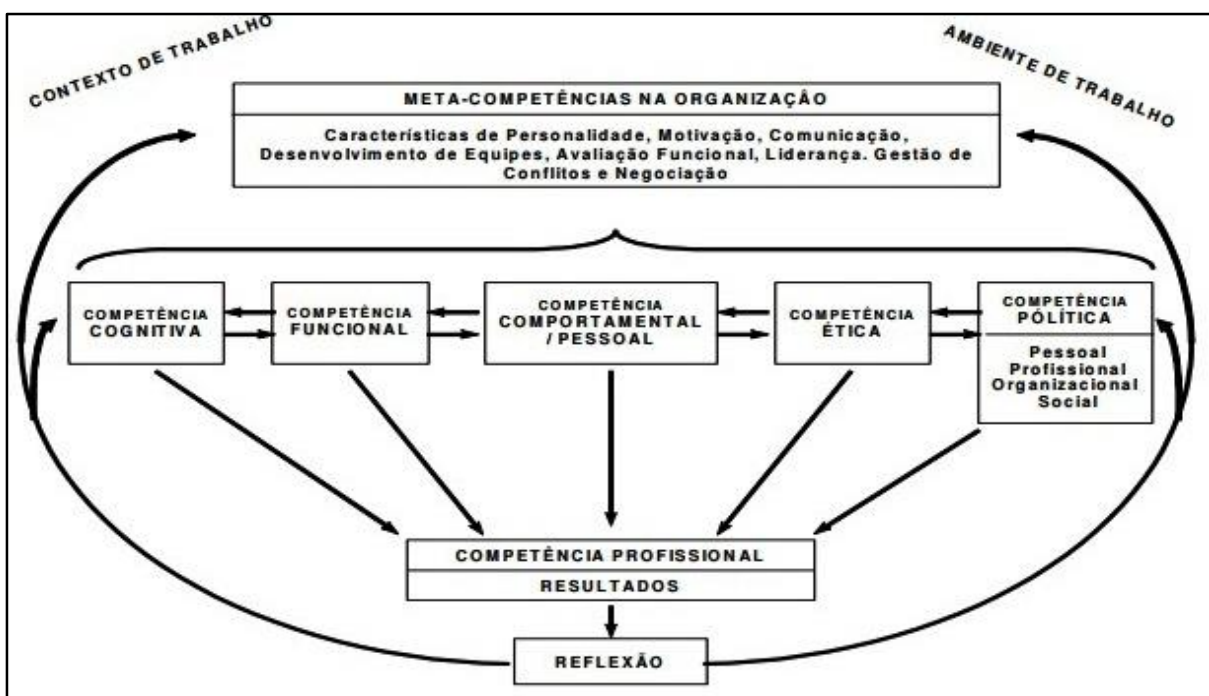
e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Ropé e Tanguy (2004), o profissional, para desenvolver a sua competência profissional, o mesmo deve estar ciente de tudo aquilo que sabe e o que ainda deve ser aprendido e aprimorado, procurando sempre estar atualizado e capacitado.

Já Paiva (2007) defende que a competência profissional engloba uma série de saberes de diferentes áreas e que resulta em um aprimoramento do indivíduo, da equipe e do ambiente social. Assim, “a competência profissional é uma metarreunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados” (PAIVA, 2007, p. 45).

Paiva (2007), ainda criou um modelo de competências profissionais (Figura 2), baseado em Cheetham e Chivers (1996; 1998), envolvendo as relações de poder da instituição com a atuação dos profissionais que nela trabalham.

Figura 2 – Modelo de competências profissionais.



Fonte: Adaptado de Paiva (2007, p. 45).

Esse modelo possui algumas competências centrais, as quais têm as seguintes características apresentadas no quadro a seguir (Quadro 10).

Neste contexto, na atualidade, para que um enfermeiro gestor tenha bons resultados é necessário que se pense na gestão no âmbito da saúde. Sendo tal gestão compreendida como um instrumento indispensável para a realização de diversas tarefas, almejando a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente (AGUIAR et al., 2005).

Quadro 10 – Competências centrais defendidas pelo modelo de Paiva em 2007.

(Continua)

Competências centrais	Características
Cognitiva	Competência cognitiva/funcional – competência técnica/teórica/especialista (conhecimento formal base de profissão), conhecimento tácito/prático (dificuldade de articular ou passar, sempre articulado com a performance de funções particulares); conhecimento procedural (rotinas básicas – como, o quê, quem e quando etc.); conhecimento contextual (organização, setor, geografia, base de clientes etc.); e aplicação de conhecimento (habilidades de síntese, transferência e conceitualização)
Funcional	Específica da ocupação (conjunto de funções específicas da profissão); processual, organizacional e administrativa (planejamento, monitoramento, implementação, delegação, evolução, administração do próprio tempo etc.); mental (capacidade de ler/escrever, de operar com números, de diagnosticar, habilidades em tecnologia de informação etc.) e; física (coordenação, destreza manual, habilidade de digitação etc.)
Comportamental/Pessoal	Social/vocacional (autoconfiança, persistência, controle emocional e de estresse, habilidades de escuta e interpessoais, empatia, foco em tarefa etc.) e intraprofissional (coletividade, conformidade com normas de comportamento profissional etc.)
Ética	Pessoais (aderência à lei ou aos códigos morais ou religiosos sensibilidade para necessidades e valores de terceiros etc.) e profissional (adoção de atitudes apropriadas, adesão a códigos profissionais de conduta, auto-regulação, sensibilidade ambiental, foco em cliente, julgamento ético, reconhecimento dos limites da própria competência, dever em manter-se atualizado e em ajudar no desenvolvimento de neófitos na profissão, julgamento sobre os colegas etc.)

Fonte: Adaptado de Paiva (2007, p. 45-46).

Quadro 10 – Competências centrais defendidas pelo modelo de Paiva em 2007.

(Conclusão)

<b>Competências centrais</b>	<b>Características</b>
Política	Pessoal (percepção acerca dos jogos políticos inerentes às organizações, daqueles relacionados às pessoas individualmente e dos derivados dos interesses dos particulares do profissional etc.); profissional (adoção de comportamentos apropriados à manutenção do profissionalismo etc.); organizacionais (ações voltadas para o domínio ou fluência nas fontes estruturais ou normativas de poder na organização onde desenvolve suas atividades produtivas etc.) e social (ações voltadas para o domínio ou fluência nas fontes pessoais, relacionais e afetivas de poder etc.)

Fonte: Adaptado de Paiva (2007, p. 45-46).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca por conhecimentos e novas experiências é fruto de uma vontade individual, sendo essa busca impulsionada por um conjunto de variáveis, as quais irão ser distintas de pessoa para pessoa e relacionadas ao modo de vida de cada uma. Tal fator gera incômodo e insatisfação que podem acarretar ou não na motivação do indivíduo por mais entendimento e capacitação profissional.

Através desta revisão bibliográfica, pode-se observar a importância da gestão na área da saúde, sendo ela presente no desenvolvimento das atividades, além de ser fundamental para a economia da organização. Tal economia influencia, também, o desenvolvimento social da região onde a instituição está inserida.

Assim, pode-se dizer que a enfermagem, nos dias atuais, necessita e busca profissionais responsáveis e com uma ampla gama de conhecimento. Os mesmos são liderados por enfermeiros que também devem ser capacitados para tal, sendo cada vez mais exigida a capacitação de enfermeiro gestor.

Como parte do âmbito da saúde, a enfermagem, por sua vez, deve acompanhar as constantes mudanças ocorridas no mercado de trabalho, tendo em conta as vertentes políticas, econômicas, culturais e sociais do local; uma vez que o desenvolvimento das atividades em enfermagem abrange, não só o ambiente institucional, como também o meio externo à organização.

No entanto, os impactos causados pela gestão da instituição de saúde, dependerão de como os processos administrativos estão sendo executados pelos gestores nessas instituições. Daí a importância de realizar diversos estudos sobre gerenciamento em enfermagem, além das competências e habilidades que cercam esse âmbito. Aqui, as fundamentações teóricas tornam-se de grande relevância, pois associadas à prática consolidarão um bom resultado alcançado. Esse processo pode ser observado desde as décadas passadas, onde as instituições buscavam a melhor maneira ou a maneira mais adequada de gerenciar seus recursos materiais e humanos; desenvolvendo, assim, um pensamento reflexivo e crítico acerca dessa temática.

Mesmo as teorias administrativas tendo colaborado na evolução dos processos administrativos nas instituições de saúde, atualmente, percebe-se a influência

determinante dessas teorias em enfermeiros que exercem uma gestão focada na produção e na burocracia. Sendo, eles, completamente contraditório com a gestão participativa defendida por pesquisadores contemporâneos. Assim, os modelos mais antigos tornaram-se antiquados e não condizente com a realidade e as necessidades atuais.

Desta forma, os modelos mais antigos de administração não permite o profissional aplicar as suas habilidades, fator, este, de extrema importância para a meta organizacional. Por essa razão, a busca por conhecimentos e formação em enfermagem é essencial para o sucesso profissional, pois o profissional de enfermagem que não consegue desempenhar o seu papel de maneira eficaz, utilizando corretamente as ferramentas que possui, não está apto a desempenhar um papel de enfermeiro gestor, ou seja, este será mais um profissional comum e sem destaque no mercado de trabalho.

O ato de liderar se tornou uma atitude de desafio para o enfermeiro e suas tarefas cotidianas. Isso pode ser observado na dificuldade que o enfermeiro tem de desempenhar a função administrativa devido a sua complexidade e a dificuldade na ação de liderar.

Contudo, a nova proposta de gerenciamento na área da saúde requer que o enfermeiro possua uma gama de habilidades ligadas à sua capacidade de liderar, devendo, ele, permitir que as pessoas de sua equipe mostre o que sabe, correndo riscos e tentando alcançar os objetivos pessoais e institucionais através do desempenho de suas funções.

Na era da informação, onde o mundo é globalizado e as tecnologias estão em constante avanço, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais competitivo e exigente. Por isso, o enfermeiro deve estar habilitado a assumir diversas funções que podem lhe ser atribuídas.

Sendo assim, os profissionais em enfermagem devem estar preparados e qualificados no que diz respeito à liderança, para que as atividades de liderar sejam bem executadas.

Diante do exposto, nota-se que o profissional de enfermagem tem que desenvolver suas competências administrativas e habilidades de liderar, exercendo uma gestão coesa e diretamente relacionada a função do cuidar.



O enfermeiro deve, então, compreender o seu papel de liderança para conseguir motivar a sua equipe. Além disso, a comunicação e a criatividade são fatores essenciais para a gestão de conflitos. Assim, uma boa formação torna o enfermeiro um gestor de qualidade, por conseguir distinguir o valor de dominar as competências administrativas.

Neste contexto, esta pesquisa mostra ser relevante por fazer entender que a profissão em enfermagem não é somente voltada para o cuidado dos pacientes, mas que abrange setores administrativos essenciais para o sucesso de uma instituição na área da saúde. Com isso, o assunto sobre a gestão nessa área é um tema que demonstra ser muito abrangente.

Como proposta para pesquisas futuras, é importante aprimorar o debate em relação às habilidades técnicas, humanas e conceituais. Tais habilidades tornam o enfermeiro gestor ainda mais capacitado a desempenhar o seu papel no seu ambiente de trabalho. Em paralelo, como foi abordado no presente trabalho, há várias dificuldades em exercer uma gestão de qualidade, sendo a principal voltada para a ausência de habilidade e a falta de qualificação dos enfermeiros como gestores.

A situação anteriormente apresentada demonstra o grau de complexidade da execução na área da administração para o enfermeiro, uma vez que se deve ter em conta as relações interpessoais, as quais refletem na prática do exercício da assistência por parte da equipe.

Assim, a produção do presente trabalho relaciona-se a aspectos acerca da motivação de buscar informações e conhecimentos, além de experiências, ainda no âmbito acadêmico, ou seja, o aprendizado na instituição de ensino superior deve ser aprofundado, devendo o aluno de enfermagem procurar experiências concretas através de estágios, além de formação complementar. Desse modo, o aprendizado nessa instituição deixa de ser superficial e passa a ter mais valor, agregando, no aluno, valores e competências fundamentais ao desempenho de seu papel.

Ao abordar as competências gerenciais e as habilidades do enfermeiro na instituição de ensino, tal ato possibilita ao aluno compreender o papel do enfermeiro e a importância de suas tarefas para o processo administrativo de uma organização voltada para a área da saúde.

Desta forma, reconhecer e aprofundar o conhecimento acerca das atividades exercidas por um enfermeiro pode fazer com que o mesmo entenda a dimensão de suas responsabilidades e a complexidade de desempenhar uma gestão diferenciada e de qualidade.

Assim, o presente trabalho teve como proposta abordar a importância dos enfermeiros gestores e suas competências no mercado de trabalho atual. Podendo, então, ser uma proposta para pesquisas futuras acerca do profissional de enfermagem e as ações gerenciais de seu cotidiano.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B. A. et. al. Gerencia dos serviços de enfermagem: um estudo bibliográfico. **Revista eletrônica de enfermagem**, v. 7, n. 3, p. 318-326, 2005. Disponível em: <[https://www.fen.ufg.br/revista/revista7\\_3/pdf/original\\_09.pdf](https://www.fen.ufg.br/revista/revista7_3/pdf/original_09.pdf)>. Acesso em 29 set. 2017.
- BALSANELLI, A. P.; CUNHA, I. C. K. O. Liderança no contexto da enfermagem. **Revista Escola Enfermagem USP**, São Paulo , v. 40, n. 1, Mar. 2006 . Disponível em: <<http://www.repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/2936/S0080-62342006000100017.pdf?sequence=1> >. Acesso em 04 out. 2017.
- BARAÚNA, T. Criatividade. In: HARADA, M. J. C. S. **Gestão em enfermagem: ferramenta para prática segura**. São Caetano do Sul: Yendis editora, p. 27-36, 2011.
- BATEMAN, T.; SCOTT, A. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BELLATO, R.; PASTI, M. J.; TAKEDA, E. Algumas reflexões sobre o método funcional no trabalho da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 5, n.1, p. 75-81, 1997. Disponível em:<<http://www.revistas.usp.br/rlae/article/viewFile/1223/1243>>. Acesso em 13 ago. 2017.
- BRASIL. **Lei n.7.498, de 25 de junho de 1986**. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da enfermagem e dá outras providências. Diário Oficial da república Federativa do Brasil, Brasília, DF,26 jun. 1986.seção 1, p1. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/377633.pdf>>. Acesso em 08 abr.2017.
- BRITO, M. J. M et al. Interfaces das Mudanças Hospitalares na Ótica da Enfermeira-Gerente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, p. 34-46, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902004000500003&lng=pt&nrm=iso&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000500003&lng=pt&nrm=iso&tlng=en)>. Acesso em 08 abr. 2017.
- BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC**, Ano IV, n. 06, 2002. Disponível em: <[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10529as\\_teobias\\_de\\_motivayyo\\_humana\\_e\\_sua\\_contbibuuiyyo\\_paba\\_a\\_embesa\\_humanizada\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuuiyyo_paba_a_embesa_humanizada_pdf.pdf)>. Acesso em 17 abr. 2018.
- CARDOSO, J. G.; FONSECA, J. Perfil do administrador: um estudo sobre o desenvolvimento de habilidades e competências sob a perspectiva de acadêmicos, professores e empresários da grande Florianópolis. In: VI CONVIBRA – CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 6., 2009. Florianópolis: CONVIBRA. **Anais Eletrônicos da VI CONVIBRA**, Florianópolis. 2009. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2009/artigos/117\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2009/artigos/117_0.pdf)>. Acesso em 16 jan. 2017.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COREN. **Gestão em Enfermagem - Ferramenta para Prática Segura**. São Paulo: 2011.

CORRADI, E. M.; ZGODA, L. T. R. W.; PAUL, M. F. B. O gerenciamento de conflitos entre a equipe de enfermagem. **Cogitare Enferm**, v. 13, n. 2, p. 184-193, 2008. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/4836/483648979004.pdf>>. Acesso em 19 jan. 2018.

COSTA, R. P. **Gerenciamento do cuidado de enfermagem: a experiência de um hospital de ensino**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009. (Material consultado na Biblioteca da Universidade federal do Espírito Santo).

CUNHA, I. C. K. O. Filosofia e política institucional e promoção da gestão do cuidado. In: HARADA, M.J.C.S. **Gestão em enfermagem: ferramenta para prática segura**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, p.2-7, 2011.

DEUS, R. L. **Liderança em enfermagem**. Disciplina Administração em Enfermagem II; Departamento de Enfermagem Básica; Faculdade de Enfermagem; Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2013/05/Lideran%C3%A7a-em-enfermagem.pdf>>. Acesso em 09 abr. 2017.

DIAS, M. A. A. Liderança na enfermagem. In: HARADA, M. J. C. S. **Gestão em enfermagem: ferramenta para prática segura**. São Caetano do Sul: Yendis editora, p. 45-55, 2011.

DIAS, L. P. M. A influência da obra de Wanda de Aguiar Horta na enfermagem brasileira. **Rev. Esc. Enf. USP**, São Paulo, 22 (n.º especial): 14-20, jun. 1988.

ERDMANN, A.L Administração do processo de trabalho e da assistência de enfermagem. In: SANTOS, I. et al. **Enfermagem fundamental: realidade, questões, soluções**. São Paulo: Atheneu, p.143-155, 2001.

FAGUNDES, J. A. et al. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul, v. 26, n. 78, p. 52-63, 2010. Disponível em: <[http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/792](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/792)>. Acesso em 29 dez. 2017.

FELLI, E. A.; PEDUZZI, M. O trabalho gerencial em enfermagem. In: KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 1-11, 2012.

FERNANDES, C. N. S. et al. Habilidades e atributos do enfermeiro como coordenador de grupos. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**. v. 9, n. 1, p. 146-153, 2008. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/5018>>. Acesso em 29 dez. 2017.

FERRERO, L. H. Motivação. In: HARADA, M.J.C.S. **Gestão em enfermagem: ferramenta para prática segura**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, p.17- 25, 2011.

FISCHER, T.; WAIANDT, C.; FONSECA, R. L. A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 4, p. 911-939, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000400002>>. Acesso em 16 ago. 2017.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **RAC– Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/rac/rac\\_vol\\_05\\_edesp\\_frames.html](http://www.anpad.org.br/rac/rac_vol_05_edesp_frames.html)>. Acesso em 19 jan. 2018.

FORMIGA, J. M. M; GERMANO, R. M. Por Dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Rio Grande do Norte, v. 58, n. 2, p. 222-226, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a19.pdf> >. Acesso em 20 mai. 2017.

FUGULIN, F. M. T.; GAIDZINSKI, R. R. Dimensionamento da equipe de enfermagem em unidades de internação. In: HARADA, J. C. S. **Gestão de enfermagem: ferramenta para prática segura**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, p. 214- 222, 2011.

FURUKAWA, P. O; CUNHA, I. C. K. O. Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. **Revista Latino-Americana Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 1, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692011000100015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000100015)>. Acesso em 20 mai. 2017.

GAIDZINSKI, R. R.; PERES, H. H. C.; FERNANDES, M. F. P. Liderança: aprendizado contínuo no gerenciamento em enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, p. 464-466, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n4/v57n4a15.pdf>>. Acesso em 19 jan. 2018.

GONÇALVES, V. L. M et al. Aspectos culturais da avaliação de desempenho profissional da equipe de enfermagem do HU-USP. **O Mundo da Saúde**, São Paulo, p. 256- 262 ,2006.Disponível em: <[https://www.saocamilosp.br/pdf/mundo\\_saude/35/aspectos\\_culturais.pdf](https://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/35/aspectos_culturais.pdf)>. Acesso em 20 set. 2017.

GRECO, R. M. Relato de experiência: ensinando a administração em enfermagem através da educação em saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 504-507, 2004. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672004000400026](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672004000400026)>. Acesso em 07 abr. 2017.

GRECO, R. M. **Introdução à administração geral e o saber administrativo na enfermagem**. Universidade Federal de Juiz de Fora, faculdade de Enfermagem, Departamento de Enfermagem Básica, Disciplina Administração em Enfermagem I. 2010. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/admenf/files/2010/03/Aula-Intrudu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-administra%C3%A7%C3%A3o-geral-e-a-saber-administrativo-na-enfermagem.pdf>>. Acesso em 27 dez. 2017.

HELLER, R. **Como Motivar Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

JORGE, M. S. B. et al. Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, n. 1, p. 81- 86, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672007000100015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672007000100015)>. Acesso em 27 dez. 2017.

KRON, T.; GRAY, A.; **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente: colocando em ações as habilidades de liderança**. 6 ed. Rio de Janeiro: Interlivros, 1994.

KURCGANT, P. **As teorias de administração e os serviços de enfermagem. Administração de enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em Enfermagem**. 1. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

KURCGANT, P. **Gerenciamento em Enfermagem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2010.

KURCGANT, P.; MASSAROLLO, M. C. K. B. Cultura e poder nas organizações de saúde. In: KURCGANT, P. **Gerenciamento em enfermagem**. 2.ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012, p. 18

JORGE, M. S. B. et al. Gerenciamento em enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 60, n. 1, p. 81- 86, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672007000100015](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672007000100015)>. Acesso em 08 set. 2017.

LINO, M. M. **Satisfação profissional entre enfermeiros de UTI – Adaptação transcultural**. 1999. 221 f. Dissertação (Mestrado em enfermagem na assistência à saúde do adulto institucionalizado) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7138/tde-12112004-163915/pt-br.php>>. Acesso em 08 set. 2017.

MACHLINE, C. Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. **Revista de Administração de Empresas**, v. 23, n. 2, p. 60-61, 1983. Disponível

em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901983000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901983000200010)>. Acesso em 08 set. 2017.

MAGALHAES, A. M. M.; DUARTE, E. R. M. Tendências gerenciais que podem levar a enfermagem a percorrer novos caminhos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, p. 408-411, 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000400004&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-71672004000400004&script=sci_abstract)>. Acesso em 19 ago. 2017.

MANENTI, S. A. et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 46, n. 3, 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342012000300027](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342012000300027)>. Acesso em 17 jan. 2017.

MANOLA, C. C. V. **Liderança**: uma abordagem entre líderes e liderados à luz do Grid Gerencial. 2013. 74 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Pessoas) – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, FUCAPE, Espírito Santo, 2013. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Claudia%20Curbani%20Vieira%20Manola.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/8/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Claudia%20Curbani%20Vieira%20Manola.pdf)>. Acesso em 17 jan. 2017.

MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem**: teoria e aplicação. 6 ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura 2000.

MARX, K. Processo de trabalho e processo de produzir mais valia. In: MARX, K. **O capital**. 14. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1994.

MASSAROLO, M. C. K. B.; FERNANDES, M. F. P. Ética e gerenciamento em enfermagem. In: KURCGANT, P. **Gerenciamento de enfermagem**. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 13-22, 2012.

MATOS, F. As funções do administrador e a prática docente (Ensaio). **Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales**, 2016. Disponível em: <<http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/control.html>>. Acesso em 17 abr. 2018.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto – enfermagem**, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006. Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017)> . Acesso em 13 ago. 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto – enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300017](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017)>. Acesso em 20 ago. 2017.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692000000400012](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692000000400012)>. Acesso em 22 out. 2017.

MEIRELES, M.; PAIXÃO, M. R. **Teorias da administração clássicas e modernas**. São Paulo: Futura, 2003.

MELO, M. R. A. C. et al. Expectativa do administrador hospitalar frente as funções administrativas realizadas pelo enfermeiro. **Revista latino-americana enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 131- 144, 1996. Disponível em: <<http://gruposdepesquisa.eerp.usp.br/gepecopen/publicacoes/ebbf22703135a265983a24568d699fab.pdf> >. Acesso em 20 ago. 2017.

MENDONÇA, M. **Conceitos Básicos**. Unipaf. 2011. Disponível em: <[https://www.google.com.br/search?ei=CGPWWovQDNL4wATK4JWQBA&q=unipaf+o+que+significa+&oq=unipaf+o+que+significa+&gs\\_l=psy-ab.3...50782.63657.0.64295.17.17.0.0.0.852.3086.0j6j1j0j1j1j1.10.0...0...1.1.64.py-ab..9.3.750...0j0i30k1j0i5i30k1j0i22i10i30k1j33i160k1.0.90hGKELbn0c](https://www.google.com.br/search?ei=CGPWWovQDNL4wATK4JWQBA&q=unipaf+o+que+significa+&oq=unipaf+o+que+significa+&gs_l=psy-ab.3...50782.63657.0.64295.17.17.0.0.0.852.3086.0j6j1j0j1j1j1.10.0...0...1.1.64.py-ab..9.3.750...0j0i30k1j0i5i30k1j0i22i10i30k1j33i160k1.0.90hGKELbn0c)>. Acesso em 17 abr. 2018.

MICHAELIS - MODERNO DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Significado da palavra organização**. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2259 p., 1998.

MISHIMA, S. M. **Constituição do gerenciamento local na rede básica de saúde em Ribeirão Preto**. 1995. 383 f. Tese (Doutorado em enfermagem) – Universidade de São Paulo. Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 1995. (Material consultado na Biblioteca da Universidade federal do Espírito Santo).

MISHIMA, S. M. Organização do processo gerencial no trabalho em saúde pública. In: ALMEIDA, M. C. P. de; ROCHA, S. M. M. (org.). **O trabalho de enfermagem**. São Paulo: Cortez, p. 229-296, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: teoria e a prática de inovar, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2011.



MURARI, J. M. F; HELAL, D. H. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 10, n . 2, p. 262 - 280, 2009. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/277173244\\_O\\_ESTAGIO\\_E\\_A\\_FORMACAO\\_DE\\_COMPETENCIAS\\_PROFISSIONAIS\\_EM\\_ESTUDANTES\\_DE\\_ADMINISTRACAO](https://www.researchgate.net/publication/277173244_O_ESTAGIO_E_A_FORMACAO_DE_COMPETENCIAS_PROFISSIONAIS_EM_ESTUDANTES_DE_ADMINISTRACAO)>. Acesso em 20 jan. 2018.

NOGUEIRA, R. P. O trabalho em serviços de saúde. In: SANTANA, J. P. de (org.). **Desenvolvimento gerencial de unidades básicas do Sistema Único de Saúde**. Brasília: Organização Pan-Americana de Saúde, p. 182-186, 1997.

OLIVEIRA, P.; LACERDA, J. Habilidades e competências desejáveis aos profissionais de inteligência competitiva. **Ciência da Informação**, v. 36, n. 2, p. 46-53, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652007000200005&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19652007000200005&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em 20 ago. 2017.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Competências e a Profissão Docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. 2007. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-76BJ82/kely\\_cesar.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/EOSA-76BJ82/kely_cesar.pdf?sequence=1)>. Acesso em 19 jan. 2018.

PEDUZZI, M.; CIAMPONE, M. H. T. **Gerenciamento de enfermagem**. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2012.

PEREIRA, A., ERDMANN, A. L. Pluralismo no cotidiano do espaço organizacional do enfermeiro. **Revista Texto Contexto Enfermagem**, v. 5, n. 2, p.147-155, 1996. Disponível em: <<http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IscScript=iah/iah.xis&src=google&base=BDEF&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=2514&indexSearch=ID>>. Acesso em 30 ago. 2017.

PEREIRA, L. L. Avaliação de desempenho. In: HARADA, M. J.C. S. **Gestão em enfermagem**: ferramenta para prática segura. São Caetano do Sul: Yendis editora, p. 251, 2011.

PONTES, C. M. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. 60 f. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) - Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <<http://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf>>. Acesso em 20 out. 2017.

RIBEIRO, W. S. **Gerência em enfermagem: uma discussão bibliográfica relacionada as habilidades do enfermeiro**. 2014. 83 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso, Bacharel em Enfermagem) – Faculdade Católica Salesiana do Espírito Santo, Vitória, 2014. Disponível em: <[http://www.ucv.edu.br/fotos/files/TCC\\_2014-2\\_Wayne.pdf](http://www.ucv.edu.br/fotos/files/TCC_2014-2_Wayne.pdf)>. Acesso em 30 ago. 2017.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROCHA, A. **Características dos modelos mecanicistas e orgânicos**. 2010. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/novobsi/Members/angela/Modelo%20mecanico%20x%20modelo%20organico.pdf/view>>. Acesso em 17 abr. 2018.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e Competências**. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 28, n. 4, p. 570-575, dez. 2007. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/3154>>. Acesso em 30 ago. 2017.

SAMPAIO, L. A. B. N. **Gestão em enfermagem: ferramenta para prática segura**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, p. 125-131, 2011.

SANCHES, V. F.; CHRISTOVAM, B. P.; SILVINO, Z. R. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar - uma visão dos enfermeiros. **Escola Anna Nery**, v. 10, n. 2, p. 214-220, 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452006000200007&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-81452006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt)> . Acesso em 29 set. 2017.

SANTOS, G. O. **Teoria e Gestão das Organizações**. Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa Ltda. 2010. Disponível em: <[http://www.justocantins.com.br/administracao/files/files/Teoria\\_e\\_Gestao\\_das\\_Organizacoes%20-%20Glauber\\_de\\_Oliveira\\_Santos-2014.pdf](http://www.justocantins.com.br/administracao/files/files/Teoria_e_Gestao_das_Organizacoes%20-%20Glauber_de_Oliveira_Santos-2014.pdf)>. Acesso em 17 abr. 2018.

SANTOS, J. L. G. et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, n. 2, p. 257-263, 2013. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2450/afe014809414ee6447faf6161f3ccff002d8.pdf>> . Acesso em 13 ago. 2014.

SANTOS, S. R. **Administração aplicada à enfermagem**. 3. ed. João Pessoa: Idéia, 2007.

SILVA, A. J. **Modelo gerencial: tendências inovadoras na prática de enfermagem**. Universidade Presidente Antônio Carlos – UNIPAC, Faculdade de Ciências da Saúde de Barbacena – FASAB, Curso de Enfermagem. 2009. Disponível em: <<http://www.unipac.br/site/bb/tcc/tcc-6a4b6b91cc4fd786d91f8071f44f461f.pdf>>. Acesso em 04 out. 2017.

SILVA, L. F.; CUNHA, I. C. K. O. Liderança em enfermagem: conceitos, evolução e dificuldades dos enfermeiros. **Revista de Enfermagem UNISA**, v. 6, p. 58 - 63, 2005. Disponível em: <<http://www.unisa.br/graduacao/biologicas/enfer/revista/arquivos/2005-10.pdf>>. Acesso em 04 out. 2017.

SILVA, M. A.; GALVÃO, C. M. Aplicação da Liderança Situacional na enfermagem de centro cirúrgico. **Rev. esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 41, n. 1, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342007000100014&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0080-62342007000100014&script=sci_abstract&lng=pt)>. Acesso em 29 dez. 2017.

SIMOES, A. L. A.; FAVERO, N. Aprendizagem da liderança: opinião de enfermeiros sobre a formação acadêmica. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 8, n. 3, p. 91-96, 2000. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rlae/article/download/1470/1505>>. Acesso em 13 out. 2017.

SPAGNOL, C. A. (Re) pensando a gerência em enfermagem a partir de conceitos utilizados no campo da Saúde Coletiva. **Ciência & Saúde Coletiva**, Belo Horizonte, p.119-127, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csc/v10n1/a13v10n1.pdf>>. Acesso em 18 mai. 2017.

TANNURE, M. C.; PINHEIRO, A. M. Sistematização da assistência de enfermagem. In: TANNURE, M. C.; PINHEIRO, A. M. **Sistematização da assistência de enfermagem**: guia prático. 2.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, p. 9-11, 2011.

THOSCHI, M. S. Desdobramentos das políticas avaliativas do ensino superior nos currículos dos cursos de pedagogia e administração. In: XXIII SIMPÓSIO ANPAE, 23., 2007, Porto Alegre. **Anais eletrônicos do XXIII Simpósio Nacional de Política e Administração da Educação**. Porto Alegre: ANPAE, 2007. Disponível em: <[http://www.anpae.org.br/congressos\\_antigos/simposio2007/341.pdf](http://www.anpae.org.br/congressos_antigos/simposio2007/341.pdf)>. Acesso em 16 jan. 2017.

TRENTINI, M.; PAIM, L. Enfermagem ciência ou profissão. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 13, n. 1, p. 28-33, 1992. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewArticle/3989>>. Acesso em 18 abr. 2017.

TREVIZAN, M. A. et. al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 6, n. 5, p. 77-82, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v6n5/13863.pdf>>. Acesso em 23 ago. 2017.

VILLA, T. C. S. **Enfermeira nos serviços de saúde pública do Estado de São Paulo 1967- 1983**. 1992. 28 f. Tese (Doutorado em enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto de São Paulo, São Paulo, 1992. Disponível em: <<https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/3777.pdf> >. Acesso em 25 nov. 2017.

WILLIG, M. H. **Cuidar/gerenciar: possibilidades de convergência no discurso coletivo das enfermeiras**. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) Setor de Ciências da Saúde, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004. Disponível em: <<http://www.ppgenf.ufpr.br/Disserta%C3%A7%C3%A3oWillig.pdf>>. Acesso em 25 nov. 2017.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BIYENCORTE, A. V. **Psicologia Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.