

# ***AS PERSPECTIVAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DO ENFERMEIRO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA***

**THE PROSPECTS FOR IMPROVING ADMINISTRATIVE SKILLS OF NURSES: A HISTORICAL APPROACH**

**Claudia Patrícia Santos de Moura**

Enfermeira, especialista em emergência, com título de socorrista em BLS concebido pela American Heart Association. Preceptora em Saúde Pública pela Universidade UNIFACS.

## **RESUMO**

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa bibliográfica de natureza histórica sobre o surgimento da profissão de Enfermagem e a transformação do enfermeiro assistencialista em enfermeiro administrador. A enfermagem surgiu como uma prática leiga no período entre os séculos V e XVI, desenvolvida por religiosas que movidas pela fé, voltaram suas vidas para a prática da caridade. Com o avanço da medicina, surge a necessidade da evolução das práticas de enfermagem como prática de saúde profissional institucionalizada iniciando com a Revolução Industrial no século XVIII, até o surgimento da enfermagem Moderna na Inglaterra no século XIX, após a Guerra da Criméia.

**Palavras-chave:** Administração. Enfermagem. Hospitais.

## **ABSTRACT**

The following paper is a historical bibliographical research about how nursing became a profession and the transformation of the nurse as a helping hand to an administrator nurse. Nursing has emerged as a secular practice in the period between V and XVI centuries, developed by nuns who, moved by faith, dedicated lives to the practice of charity. With the advancement of medicine, there is the need of the development of nursing practice as an institutionalized practice of professional health starting with the Industrial Revolution in the eighteenth century, until the emergence of Modern nursing in England in the nineteenth century, after the Crimean War.

**Key Words:** Administration. Nursing. Hospitals.

## **INTRODUÇÃO**

A enfermagem surgiu como uma prática leiga no período entre os séculos V e XVI, desenvolvida por religiosas que movidas pela fé, voltaram suas vidas para a prática da caridade. Durante a era pós-monásticas houve uma evolução na prática de saúde, em especial a Enfermagem, surgindo como prática de saúde profissional institucionalizada

iniciando com a Revolução Industrial no século XVIII, até o surgimento da enfermagem Moderna na Inglaterra no século XIX, após a Guerra da Criméia. (OGISSO, 2007, p. 10-65).

O avanço da medicina vem favorecer a reorganização hospitalar, pois naquela época não havia ainda princípios de higiene e assepsia, os doentes compartilhavam a mesma cama, as residências não tinham divisões entre os ambientes e as condições sanitárias eram péssimas. Só muito tempo depois, com as descobertas de Louis Pasteur (1822-1895), sobre a comprovação da existência de micróbios e a possibilidade de contágio, é que foi possível uma reorganização da instituição hospitalar, e é nesse contexto que vamos encontrar a disciplinarização e seus reflexos na enfermagem.

Segundo Foucault (1986 apud GEOVANINI, et al., 2005, p. 24)

Para disciplinarizar a área hospitalar, foi necessário reorganizar a distribuição espacial dos indivíduos no interior dos hospitais para o desenvolvimento das ações e a vigilância perpétua e constante dos mesmos. Para a enfermagem coube o papel de reorganizar e controlar a ação das equipes de enfermagem e as necessidades burocráticas.

“A história aponta que o envolvimento do enfermeiro com as questões administrativas e burocráticas é que o afastaram progressivamente da assistência direta ao paciente. ” (GEOVANINI, 2005, p.24). Esse movimento fez com que o corpo de médicos da época, se aprofundasse nos conhecimentos da ciência médica por um lado e mantivesse um ambiente disciplinarizado nos hospitais.

Essa disciplinarização foi influenciada por uma tendência militar que surge após a Guerra da Criméia por volta de 1856 na Inglaterra, com a ajuda de Florence Nightingale, que teve uma participação importante na organização das equipes de enfermagem nos hospitais. Devido à necessidade crescente, de melhorar a sua atuação, a Enfermagem se apóia na Administração Científica postulada por Frederick W. Taylor e na Teoria Clássica Henry Fayol e seus seguidores. (KURCGANT, 1991, p 5).

Frederick Taylor tinha como proposta básica o aumento da produção pela eficiência operacional. Com base em um modelo de organização militarizado. Ele reorganiza o espaço fabril e a delegação de tarefas. Uma das principais mudanças implementadas foi a divisão de trabalho entre os que pensam sobre a tarefa e os que executam a tarefa. Dessa forma Taylor aumentou a execução, alienando o operário,

direcionando sua força produtiva para produzir mais e mais rápido. (KURCGANT, 1991, p 5).

Henry Fayol visava, com sua Teoria Clássica da Administração, a eficiência da organização pela adoção de uma estrutura adequada. Essa teoria concebeu as organizações como estruturas hierarquizadas, estáticas e limitadas, instituindo postos específicos de trabalho que se preocupavam, com a previsão, organização, coordenação e o controle, a isso era chamado de departamentalização. (KURCGANT, 1991, p 6).

O presente estudo se apóia na justificativa da necessidade de o enfermeiro conhecer os motivos pelo qual ele administra a assistência de enfermagem considerando a relevância de o enfermeiro ter conhecimentos sobre a administração. Porque cabe a ele o planejamento da sua unidade de forma a englobar pessoal, material, normas, rotinas, ambientes e decidir como, quando, o que e quem deve fazer as tarefas. Para que possa atender de maneira uniforme e ampla as necessidades de todos os pacientes.

Esse trabalho foi motivado pelo seguinte questionamento: o que levou o enfermeiro a se dedicar a atividade administrativa em lugar da assistência direta ao paciente?

Baseado numa leitura preliminar acredita-se que a grande quantidade de pacientes levou o enfermeiro a procurar por equipes que lhe auxiliassem na tarefa do cuidar. Com isso veio a necessidade de administrar um setor no qual ele é responsável pela equipe de técnicos e auxiliares e recursos materiais.

Este trabalho tem como objetivo geral estudar a historia da enfermagem e a inserção da administração na atividade do enfermeiro, levantando a partir disso as perspectivas para essa atividade. Como objetivos específicos, esse trabalho visa identificar o surgimento da atividade de enfermagem na história, avaliar os motivos que levaram o enfermeiro ao trabalho de gerenciamento com uso da administração científica e teoria clássica da administração, questionando por fim qual a nova perspectiva para esse profissional.

## **2 METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de natureza histórica, sobre o surgimento da profissão de Enfermagem e a transformação do enfermeiro assistencialista em administrador. Realizadas através das literaturas disponibilizadas na biblioteca do Centro Universitário da Bahia (FIB) e nas bases de dados da *Scientific eletronic Library Online* (SCIELO), Revista Latino Americana. Utilizados como descritores: administração, gestão, habilidades do enfermeiro. Foram encontradas referências que apresentaram correlação com o tema sugerido que se mostraram pertinentes para este estudo.

Como referencial teórico, a pesquisa partiu dos estudos realizados no âmbito da teoria analítica literária, por autores como: Telma Geovanini e Taka Oguisso. Essas autoras teorizaram o surgimento do ato de cuidar e o começo da Enfermagem como profissão, utilizando fatos históricos. Paulina kurcgant em seu livro *Administração em Enfermagem* proporcionou uma visão sobre as diferentes áreas de atuação do enfermeiro ligada a Administração.

“A pesquisa bibliográfica abrange todas as bibliografias já tornadas públicas em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado.” (LAKATOS; MARCONI. 2005. p.185).

Utilizado também o Método histórico que “consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições do passado para verificar a sua influencia na sociedade de hoje.” (LAKATOS; MARCONI. 2005. p. 106-107).

Por esse motivo fez-se necessário rever as bibliografias referentes a este assunto, para que possamos ter uma idéia de como foi inserida a administração na atividade do enfermeiro, assim com a leitura de bibliografias e estudos de casos sobre a administração contemporânea na enfermagem para traçar as perspectivas para essa atividade.

### **3 CONTEXTO HISTÓRICO DAS PRÁTICAS DE ENFERMAGEM**

A necessidade do cuidado surgiu desde a existência do homem em seus grupos primitivos, definidas como práticas de saúde instintiva, que foram as primeiras formas de prestação de assistência. Com as transformações ocorridas na Grécia e a queda do supremo poder dos deuses, surgem novas práticas de saúde com base na experiência, no

conhecimento da natureza e do raciocínio lógico, baseados na investigação livre e na observação dos fenômenos. Durante a Revolução Industrial no século XVIII, o mundo se reorganiza, ampliando seus espaços urbanos, conglomerando um número cada vez maior de pessoas, requerendo também a reorganização da saúde em escala industrial. (GEOVANINI; et al, 2005, p. 6-7).

Como consequência direta da formação de novos impérios coloniais, a demanda por produtos manufaturados aumentava, acelerando o sistema industrial e o crescimento dos grandes centros urbanos, requerendo um número maior de trabalhadores. (GEOVANINI; et al, 2005, p. 21).

As pessoas que viviam nas periferias, se mudaram para os centros urbanos vivendo em condições subumanas, expostos a doenças infecto contagiosas e a desnutrição. Boa parte dessa população era absorvida pelas grandes indústrias. e vendo estas condições o Estado é forçado a assumir a saúde do trabalhador para garantir a produção e manter o capital, pois as doenças se tornaram um grande obstáculo. (GEOVANINI; et al, 2005, p. 21).

O avanço da medicina foi um dos fatores que determinou a institucionalização das práticas médica e de enfermagem que passaram a ser desenvolvidas dentro dos hospitais. (GEOVANINI, 2005, p. 21 -22).

#### **4 AS CONTRIBUIÇÕES DE FLORENCE NIGHTINGALE PARA AS PRÁTICAS DE ENFERMAGEM**

Florence Nightingale nasceu em 1820, na cidade de Florença, na Itália. Filha de família rica e aristocrática. Sempre teve interesse em cuidar das pessoas doentes e necessitadas, mas nunca teve apoio da família. Devido a isso, vendo sua vocação pela arte de cuidar, seus pais financiaram uma longa viagem por alguns países da Europa por dois anos para que pudesse afastá-la, mas não adiantou, pois ela aproveitando a ocasião pôde completar sua educação visitando casas de caridade e as sociedades locais. Durante sua expedição Nightingale acompanhava um grupo de religiosos em suas atividades e anotava todas suas observações em seu diário, descrevendo suas praticas diárias. Florence documentava as condições deficitárias em que as enfermeiras trabalhavam nos

hospitais e a necessidade de reorganizar os serviços de atendimento aos doentes. (OGUISSO, 2007, p. 67-68).

Ela anotava suas observações num diário, comparando as condições sociais que via em cada lugar com as da Inglaterra. Assim observou os trabalhos das filhas de caridade em Paris e registrou em suas anotações que era necessário algo semelhante na Inglaterra. (OGUISSON, 2007, p. 68).

Ouvindo falar sobre as péssimas condições em que se encontravam os hospitais, já que os soldados, durante a Guerra da Criméia, estavam morrendo por falta de cuidados e higiene, Florence escreveu uma carta ao ministro da guerra oferecendo seus serviços, e pôde por em prática todo conhecimento adquirido. Nightingale descobriu que o hospital estava abarrotado de pacientes, mas faltavam materiais para curativos, camas e remédios. Em pouco tempo ela conseguiu colocar ordem no hospital o que lhe deu a reputação de administradora e reformadora de hospitais. (OGUISSO, 2005, p.74).

As condições sanitárias desse hospital eram as piores possíveis, com excesso de feridos, muitos deitados no chão, poucos sanitários, falta de suprimentos para alimentação ou higiene e escassez de roupa e material, o que obrigava os pacientes a continuar com seus uniformes sujos de sangue e terra. (OGUISSO, 2007, p. 74).

Logo após a guerra da Criméia, Florence Nightingale foi condecorada por seus feitos e sendo indenizada fundou a primeira escola de enfermagem no hospital de Saint Thomas. O objetivo da escola era preparar as enfermeiras para que pudessem atuar como multiplicadoras de conhecimento. O treinamento estimulava as alunas usar seus recursos intelectuais e a escola seguia as mesmas regras do exercito, afinal era patrocinada pelo mesmo. (GOEVANINI; et al, 2005, p.27).

As escolas nightingalianas formavam duas categorias distintas: as *ladies* que procediam da classe mais elevada e desempenhavam funções intelectuais e as *nurses* que pertenciam aos níveis sociais mais baixos e que, sob a direção das ladies, desenvolviam os trabalhos manuais de enfermagem. (GOEVANINI; et al, 2005, p.27). Surge então a classificação das enfermeiras e das técnicas de enfermagem e com isso Florence possibilitou a criação de uma ocupação às mulheres que não os afazeres domésticos.

Geovanini (2005, p.295) ainda diz que:

## *AS PERSPECTIVAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DO ENFERMEIRO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA*

O modelo nightingaliano teve como proposta inicial a moralização da profissão, introduzindo mulheres das classes altas na enfermagem, promoveu a divisão do trabalho, caracterizando como inferiores as habilidades manuais que aproximavam o enfermeiro do enfermo, desviando as ações para uma pseudo-administração que sempre esteve ligada aos interesses dominantes.

A partir desse momento a enfermagem passou a se organizar para deixar de ser uma atividade exclusivamente assistencial, para uma atividade administrativa, no qual a enfermeira presta um atendimento global aos pacientes. “Para os médicos as intenções de Florence em treinar as enfermeiras era perda de tempo, porque eles queriam apenas pessoas que soubessem cumprir ordens e não tentassem substituí-los.” (OGUISSO, 2007, p. 76).

O exemplo das escolas nightingalianas foi difundido por toda Europa e por outros continentes. No Brasil, as profissionalizações da enfermagem surgiram a partir da necessidade da sistematização na prática do cuidado, visto que era feita por pessoas sem preparo técnico. Os escravos é que auxiliavam as famílias e os religiosos nos cuidados aos doentes, mesmo depois de terem sido criadas as Santas Casas de Misericórdia fundadas a partir de 1543. Nessa época a enfermagem era mais instintiva do que técnica praticada na maioria por homens. (GEOVANINI; et al, 2005, p. 31).

Neste mesmo período a medicina começa a mudar o seu modo de atuar e concentrou suas atividades dentro das instituições hospitalares, que até então eram ainda em domicílios. Ao identificar a necessidade de controle e cuidado de doenças, o médico passou a buscar um profissional que lhe auxiliasse e seguisse suas instruções, sem a resistência ligada às ordens religiosas. (OGUISSO, 2005, p.).

No Brasil houve várias reformas na saúde, uma dela é a reforma de Carlos Chagas (1920), na tentativa de reorganizar os serviços de saúde cria o Departamento Nacional de Saúde Pública, órgão que exerceu ação normativa e executiva das atividades da saúde. Nesta mesma época surge a primeira escola profissional de Enfermagem Alfredo Pinto, criada pelo Decreto Federal 791, de 27 de setembro de 1890. (GEOVANINI; et al, 2005, p. 35).

A partir da década de trinta a saúde sofre várias modificações, inclusive a Enfermagem com a criação da Escola de Enfermagem Ana Nery, baseada no modelo nightingaleano. Também aconteceu a divisão do trabalho na enfermagem, com a criação

de escolas técnicas preparatórias para técnicos, atendentes e auxiliares de enfermagem, uma vez que as enfermeiras eram preparadas para atuar em tarefas de maior complexidade. Neste contexto coube a enfermagem às funções administrativas e burocráticas e aos demais o cuidado direto ao paciente. (GEOVANINI; et al, 2005, p. 35-39).

## **5 AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E A ENFERMAGEM**

“A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem.” Nos dias atuais a palavra administração sofreu uma transformação em seu significado, deixou de ser uma atividade por subordinação para uma atividade de interpretação dos objetivos propostos pela organização, da direção e do controle dos esforços realizados, a fim de alcançar da maneira mais adequada. Então a administração hoje é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais. (CHIAVENATO, 2004, p. 11).

Chiavenato (2004, p. 2) afirma que:

A Administração é a condução racional das atividades de uma organização [...] trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

Com o avanço da medicina surge a enfermagem moderna favorecendo a reorganização hospitalar. O médico é o principal responsável pelo processo de disciplinarização refletindo também na Enfermagem. O poder é direcionado ao médico, mas ele passará a delegar ao enfermeiro as funções controladoras das equipes de enfermagem e do seu setor. Assim a administração vem ajudar no processo de reorganização da instituição hospitalar normatizando segundo os princípios da unidade de controle, da divisão e da especialização do trabalho. (GEOVANINI; et al, 2005, p.23-24).

Ao longo dos anos a profissão de Enfermagem vem adotando os princípios da Escola Científica e Clássica da Administração para desempenhar o seu trabalho nas

instituições de saúde, visando atender ao seu objetivo final o paciente, com um serviço de qualidade. “A função administrativa do enfermeiro, ao longo dos anos, vem ocupando um lugar de destaque na nossa realidade, devido a fatores políticos, econômicos, sociais e culturais vigentes nas instituições de saúde e na sociedade.” (KURCGANT, et al, p. 3).

A fragmentação ainda existente entre as vertentes assistencial e administrativa pode ser entendida historicamente a partir da introdução do princípio da divisão do trabalho na enfermagem, proposta contemplada por Florence Nightingale, que formava *ladies nurses* para se responsabilizarem pela administração da enfermagem e as *nurses* para prestarem assistência aos pacientes. Ela foi a enfermeira pioneira que introduziu no ambiente hospitalar elementos do processo administrativo como o planejamento, a direção e a supervisão. (TREVIZAN, 1988. Não paginado).

### 5.1 Teoria Científica Administração

A teoria científica tinha como proposta o aumento da produção pela eficiência do nível operacional, preconizando a divisão do trabalho, especialização do operário e a padronização das atividades e tarefas, visando o aumento da produção. (KURCGAN, 1991, p. 5).

Na enfermagem essa teoria vem orientar na divisão dos trabalhos realizados pela equipe, pois há uma preocupação muito grande com o como fazer. A divisão do trabalho aliada a padronização das tarefas, elaboração de manuais de técnicas e procedimentos, elaboração de escalas diárias e mensais, tem sido uma das responsabilidades dos serviços de enfermagem que os enfermeiros assumem. (KURCGAN, 1991, p.6).

Ainda na teoria científica a assistência de enfermagem é fragmentada em atividades e para cada um é determinada uma tarefa. Então ao executor da tarefa não é permitida a possibilidade de participar da elaboração do planejamento e avaliação das atividades que integram a assistência. (KURCGAN, 1991, p. 6).

### 5.2 Teoria Clássica da Administração

“A teoria Clássica da Administração tem como objetivo a eficiência da organização pela adoção de uma estrutura adequada e de um funcionamento compatível com essa

estrutura.” (KURCGAN, 2005, p. 6). Isso quer dizer que a divisão do trabalho era vertical estabelecendo uma hierarquia da autoridade de linha, que se concretizava pela subordinação integral de um chefe imediato.

O mesmo acontece numa instituição de saúde, os técnicos são subordinados da Enfermeira, obedecendo a uma hierarquia vertical, contribuindo para a assistência ao paciente. “Nas instituições de saúde, a estruturação rigidamente hierarquizada estabelece a subordinação integral de um indivíduo para outro, e de um serviço a outro.” (KURCGAN, 2005, p. 7).

## **6 AS PERSPECTIVAS DA ENFERMAGEM NA ADMINISTRAÇÃO**

É possível notar hoje, que a enfermagem continua seguindo as tendências do universo da administração, adotando antigas e novas teorias. Desde a década de 30, a Teoria das Relações Humanas passou a influenciar na atividade do enfermeiro, lhe conferindo um foco relativo à motivação humana, à comunicação e à liderança, modificando seus postulados que estavam baseados nos conceitos da administração clássica e na administração científica. “Com a teoria das relações humanas, a administração passou a tratar, entre outros, de temas relativos à motivação humana, à liderança, à comunicação e à dinâmica de grupo.” (KURCGANT, 1991, p.7).

Em estudo de caso na Santa Casa de Belo Horizonte - MG, Carla Spagnol, relata a diferença de aplicação da estrutura da administração clássica que de forma hierarquizada, fazia com que as decisões fossem tomadas apenas pela chefia. Muitas vezes as informações eram passadas de um setor para o outro sofrendo alterações no final do processo. Hoje a Santa Casa adota um novo modelo de gestão de forma horizontal nas relações, com redução dos níveis hierárquicos, descentralização do poder, facilitando o trabalho de cada setor. (SPAGNOL<sup>1</sup>; et al, 2002, p. 16).

Devido a fatores políticos, econômicos, sociais e culturais vigentes nas instituições de saúde, a função administrativa do enfermeiro vem ocupando um lugar de destaque, isso se deve ao fato de que as dimensões administrativas do enfermeiro se sobressaem

## AS PERSPECTIVAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DO ENFERMEIRO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA

em relação à assistência prestada ao cliente, sendo essa última desenvolvida por técnicos e ou auxiliares. (SPANGNOL<sup>2</sup>, 2002, p. 115).

Tachizawa; Saico (1997 apud SPANGNOL<sup>2</sup>, 2002, p. 123) informam que:

As novas propostas de gestão apresentam um modelo de organização flexível em que o foco está direcionado aos processos estratégicos da empresa. Ressaltam ainda que a estrutura organizacional é dividida em células gerenciais, os recursos humanos são organizados na forma de equipes de trabalho, há uma constante interação da empresa com o mercado e com os clientes.

Esse novo modelo de organização flexível adota também a descentralização das decisões, a empresa é dividida em várias unidades autônomas independentes e interligadas ao mesmo tempo. Motta (1993, apud SPANGNOL, 2002, p. 123).

O novo modelo de gerência veio acabar com o sistema de departamentalização, com características bem mais flexíveis, assessorando os serviços, tentando diminuir os níveis hierárquicos aproximando a chefia dos colaboradores. São utilizadas estratégias de reunião para estimular os diálogos. O foco é valorizar o trabalho em equipe fortalecendo o trabalho multiprofissional. (SPANGNOL<sup>2</sup>, 2002, p. 125). É nesse novo olhar que a enfermagem está inserida.

### CONCLUSÃO

Como já vimos, na história da enfermagem, Florence Nightingale revolucionou o ramo da enfermagem abordando as teorias da administração postuladas por Taylor e Fayol, precursores da Administração Científica e Clássica. Foi durante a guerra da Criméia que Florence pôs em prática todos os ensinamentos adquiridos nas Santas Casas e pelos lugares por onde passou. Ela dividiu ambientes, sistematizou a assistência, fundou escolas e difundiu seus ensinamentos por todos os países da Europa e mais tarde pelas Américas. No Brasil a Enfermagem teve sua ascensão em 1920 com a reforma de Carlos Chagas.

### REFERÊNCIAS

**Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6022: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação.** Rio de Janeiro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 7. ed. São Paulo. Elsevier, 2004. p. 9-94.

FERNANDES, Marcia Simonij; et al. **A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração**. Revista Latino-americana de Enfermagem. Março-abril.2003. Np.

GEOVANINI, Telma et.al. **História da Enfermagem: versões e Interpretações**. Rio de Janeiro, Revinter, 1995. 338 p.

KURCGANT, Paulina (Coord.). **Administração em enfermagem**. São Paulo: EPU, 1991. 237 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6ª edição; São Paulo: ATLAS, 2005. 270 p.

MARQUIS, Bessie L; HUSTON, Carol J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. Tradução Regina Garcez. 4ª. edição. Porto Alegre: ARTMED, 2005. 447 p.

OGUISSO, Taka; (org). **Trajetória histórica e legal da enfermagem**. 2ª edição. São Paulo. Manole, 2005.

PEREIRA, Ana Altina Cambuí. **Manual de diretrizes e normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. Salvador: FIB, 2008. 78 p.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 48-77.

RUTHES, Rosa Maria; et al. **Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência**. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre (RS) 2007.

<sup>1</sup> SPAGNOL, Carla Aparecida. **Da gerência clássica à gerência contemporânea: compreendendo novos conceitos para subsidiar a prática administrativa da enfermagem**. Revista Gaúcha de Enfermagem. Porto Alegre, 2002, p. 114-131.

<sup>2</sup> \_\_\_\_\_, et al. **Tendências e perspectivas da administração em enfermagem: um estudo na Santa Casa de Belo Horizonte – MG**. Revista Latino Americana de Enfermagem. Porto Alegre, 2002 p. 15 – 20. Disponível em: [www.eerp.usp.br/rlaenf](http://www.eerp.usp.br/rlaenf). Acesso em: 04 de mar. 2009.

<sup>1</sup> TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Enfermagem hospitalar: administração e burocracia**. Brasília: Universidade de Brasília, 1988. 142 p.

*AS PERSPECTIVAS PARA O APERFEIÇOAMENTO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DO ENFERMEIRO: UMA ABORDAGEM HISTÓRICA*

<sup>2</sup> \_\_\_\_\_; et al. **Aspectos éticos na ação gerencial do enfermeiro.** Revista Latino-americana de Enfermagem. Janeiro-fevereiro, 2002. P. 85 – 89.