

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
BACHARELADO EM ENFERMAGEM

BRUNO VICTOR DE VASCONCELOS OLIVEIRA  
MARCELO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA  
MYLENA GABRIELA DA SILVA

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOSPITALAR COM ENFOQUE NAS EQUIPES DE  
ENFERMAGEM**

RECIFE  
2023

BRUNO VICTOR DE VASCONCELOS OLIVEIRA  
MARCELO HENRIQUE FERREIRA DA SILVA  
MYLENA GABRIELA DA SILVA

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOSPITALAR COM ENFOQUE NAS EQUIPES DE  
ENFERMAGEM**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Enfermagem.

Professor(a) Orientador(a): Dr<sup>a</sup>. Giselda Bezerra Correia Neves

RECIFE  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

O48e Oliveira, Bruno Victor de Vasconcelos.  
Evolução da gestão hospitalar com enfoque nas equipes de enfermagem  
/ Bruno Victor de Vasconcelos Oliveira; Marcelo Henrique Ferreira da Silva;  
Mylene Gabriela da Silva. - Recife: O Autor, 2023.  
12 p.

Orientador(a): Dra. Giselda Bezerra Correia Neves.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro - UNIBRA. Bacharelado em Enfermagem, 2023.

Inclui Referências.

1. Gestão hospitalar. 2. Enfermeiro gestor. 3. Humanização da  
administração. I. Silva, Marcelo Henrique Ferreira da. II. Silva, Mylena  
Gabriela da. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 616-083

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por nos sustentar todo esse tempo e não nos fazer desistir dos nossos objetivos, aos nossos pais, irmãos, parentes e amigos que nos ajudaram a chegarmos nessa jornada final da graduação, aos mestres que nos ensinaram a muito além das literaturas em especial o Professor Hugo que nos inspirou a esse trabalho, abrindo os horizontes diante da importância do tema abordado. A nossa coordenação que sempre se esforçou para atender e resolver nossas necessidades dentro da universidade. A todos os colegas da turma, que chegamos nessa reta final mesmo diante de toda a dificuldade enfrentada durante o período delicado da Pandemia.

*A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.*

*- Idalberto Chiavenato*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	11
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO HOSPITALAR E O PAPEL DA ENFERMAGEM .....	13
3.2 PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DE GESTÃO E A CENTRALIDADE DA ENFERMAGEM .....	14
3.3 DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS .....	15
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	16
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	18
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	19

## EVOLUÇÃO DA GESTÃO HOSPITALAR, COM ENFOQUE NAS EQUIPES DE ENFERMAGEM

Bruno Victor De Vasconcelos Oliveira

Marcelo Henrique Ferreira Da Silva

Mylena Gabriela Da Silva

Giselda Bezerra Correia Neves<sup>1</sup>

**Resumo:** O enfermeiro possui atuação importante por meio de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentos e competências. Em especial no ambiente hospitalar, pela complexidade e dependência do cuidado, o trabalho gerencial do enfermeiro tem sido fundamental, na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o usuário. A organização, execução, coordenação e o planejamento, são regida pela Lei nº 7.498/1986 que regulamenta o exercício de enfermagem. trazemos neste artigo a importância da gestão de enfermagem dentro de todo ambiente hospitalar, com enfoque sobre gestão e administração do profissional enfermeiro. **OBJETIVO:** Descrever a evolução da gestão hospitalar com enfoque nas equipes de enfermagem. **MÉTODOS:** O presente Trabalho constitui-se em uma Revisão Narrativa de Literatura (RSL). Os Períodos de publicação dos artigos pesquisados foram de 2019 a 2023, nas bases de dados: GOOGLE Acadêmico, Biblioteca Virtual de Saúde, SCIELO, LILACS, MEDLINE, BDNF e PUBMED. **CONCLUSÃO:** No contexto da saúde, a equipe de enfermagem representa o maior quantitativo de trabalhadores e precisa trabalhar em harmonia para que a assistência prestada ao paciente não seja comprometida de forma negativa. Então destaca-se o papel do enfermeiro, como o profissional que irá liderar a equipe, sendo fundamental que tenha uma boa comunicação e assuma um estilo de liderança capaz de mediar os conflitos que possam surgir dentro da equipe.

**Palavras-chave:** Gestão Hospitalar. Enfermeiro Gestor. Humanização da administração

---

<sup>1</sup> Docente da UNIBRA. Doutora em Biologia aplicada à Saúde (UFPE/LIKA). E-mail: giselda.correia@grupounibra.com

## 1 INTRODUÇÃO

Administrar pessoas não é uma tarefa fácil quando estamos em constante mudanças e avanços históricos ao qual a sociedade está vivenciando, essas grandes conquistas impactam diretamente a sociedade, principalmente a classe trabalhadora, onde precisa se adaptar e continuar sempre se atualizando, e a gestão de enfermagem passou por essas mudanças, buscando uma gestão mais padronizada e humanizada, uma vez que muitos adotaram uma prática de gerenciamento de fiscalização e punição, mas com as mudanças oriunda da nova maneira de administrar e supervisionar uma equipe, a enfermagem vem alcançando novas conquistas, aderindo uma nova forma de motivar e conhecer melhor sua equipe (FRANÇA, 2019).

A participação do enfermeiro nos objetivos que o hospital deseja alcançar é inevitável, pois sua gestão está com uma grande porcentagem dos trabalhadores da empresa, e principalmente com os que lida diretamente com os pacientes, e se sua equipe não esteja em condições humanizadas para trabalhar, é a responsabilidade da gestão traçar meios para gerar qualidade humanizada. Não se tratando de alterar ou inquirir a centralização do cuidado dentro do processo de saúde e de trabalho do enfermeiro, ao inverso quer-se a valorização da categoria além de atrelar a participação política na esfera de gestão, realizando o dimensionamento do sistema de saúde, transcorrendo por todos os serviços de saúde de forma a prover qualidade e 4 processos gerenciais mais focados e capacitados em prol do cuidado (CHAVES; TANAKA, 2012)

Na Gestão Hospitalar um dos grandes problemas operacionais está relacionado à comunicação, conhecido como "ruídos de comunicação". Pesquisas apontam que 80% dos problemas corporativos são provenientes de falhas nas comunicação (MACHADO, 2008).

Segundo Gessner (2007, p.19), ruído "é uma perturbação indesejável em qualquer processo de comunicação, que pode provocar danos ou desvios na mensagem". O enfermeiro gestor de um hospital precisa, portanto, de habilidades e conhecimentos em práticas de liderança para amenizar o efeito, tendo em vista que uma boa relação com sua equipe é um dos grandes passos.

O hospital por sua vez é um local ao qual permite ter vários conflitos internos e bastantes desafiadores dentro de uma gestão operacional devido a suas regras rígidas para acompanhar um padrão exigido pelas políticas hospitalares, deixando seus trabalhadores em um clima desconfortável por mudanças rápidas e exigências um pouco duras, fazendo com que a participação das equipes diminua gerando uma baixa produtividade (ALMEIDA, 2013).

A gestão humanizada dos processos é uma tendência forte nas organizações atuais, embora cada vez mais a mão de obra qualificada se torna um fator escasso e a retenção de bons profissionais é um desafio cada vez maior. Nos tempos modernos, a maior parte das empresas já apresenta um processo considerado muito mais humano quando comparado com o dos primórdios da era industrial. A humanização dos processos avança, em especial nas empresas de serviços, onde há um grande grau de liberdade e a constante busca pela satisfação do funcionário na atividade executada (BOLSON, 2013).

A Humanização quando implantada de forma eficiente, visa buscar todas as necessidades essenciais de todos os processos das equipes e da instituição, alcança maior efetividade nas relações entre profissionais e pacientes. Aumenta a satisfação da enfermagem, pois estes se sentem inseridos como parte importante da liderança das instituições.

Stanley (2017, p. 303) afirma que “líderes e gestores dentro dos serviços de saúde precisam reconhecer os aspectos motivadores e as forças motrizes dentro de cada geração e incorporá-los nas suas abordagens de gestão e de liderança para retirar o máximo proveito dos valores fundamentais de cada grupo geracional”.

O enfermeiro possui atuação importante por meio de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentos e competências. Em especial no ambiente hospitalar, pela complexidade e dependência do cuidado, o trabalho gerencial do enfermeiro tem sido fundamental, na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o usuário, assim, ainda que a dimensão do cuidado seja o propósito central da profissão, o gerenciamento tem afirmado importância no conjunto de estratégias racionalmente

formuladas, em ações objetivas e subjetivas que impactam em melhores condições de assistência e de trabalho da equipe de enfermagem. (FERREIRA,V.H.S ETL 2019)

O trabalho do “enfermeiro gestor” não é de todo uma tarefa fácil, pois as exigências em relação ao seu desempenho são cada vez maiores, em função do aumento das pressões políticas, sociais e económicas que visam o aumento da quantidade e qualidade dos cuidados prestados, diminuindo os custos associados. Aliado ao aumento das exigências, devem lidar com a evolução das tecnologias e científicas que implicam uma mudança constante das suas funções e papéis. Assim sendo, hoje o seu papel é considerado fundamental na valorização dos recursos humanos, financeiros, materiais e da qualidade de cuidados (ROCHA et al., 2016).

A experiência profissional leva-nos a querer mergulhar na importância que podem ter os gestores em enfermagem na garantia do desenvolvimento dos serviços e faz-nos recuar ao início da história de enfermagem, e ao ler as notas de Florence Nightingale verificamos que as competências de gestão em enfermagem estão presentes desde a sua génese. É aceite que esta enfermeira apresentava uma grande capacidade de gestão e liderança, identificando necessidades básicas de modo a poder supri-las (FERREIRA, 2012).

Sendo assim, o trabalho almeja descrever a evolução da gestão hospitalar com enfoque nas equipas de enfermagem, e a maneira ao qual a gestão lida com os problemas de rotina e sua equipa sofre influências nos resultados, seja eles positivos ou negativos, e seu trabalho é muito além do assistencial e técnico, torna-se importante seu papel de liderança em uma gestão hospitalar. Hodiernamente o profissional enfermeiro se vê preminentemente centrado em circunstâncias assistenciais e gerenciais enfatizando sua ação coadjuvante dentro dos centros de saúde. Embora o enfermeiro seja um profissional com competência técnica e científica para atuar nos diferentes níveis de atenção à saúde.

## 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A metodologia utilizada neste estudo foi de Revisão Narrativa de Literatura (RSL), que possui um caráter amplo e se propõe a descrever o desenvolvimento do assunto, do ponto de vista teórico ou contextual. Essa síntese de conhecimento a partir da descrição de temas abrangentes favorece a identificação de lacunas de preenchimento para subsidiar a realização de novas pesquisas. Ademais, sua operacionalização pode se dar de forma sistematizada com rigor metodológico (BRUM et al., 2015)

A pesquisa foi realizada entre os meses de fevereiro a setembro de 2023, sendo utilizados 03(DeCS) Descritores em Ciência da Saúde: “Gestão de saúde”, “Administração hospitalar” e “História da enfermagem”, com filtro em português e nos últimos anos e obteve 15 artigos e ao final da triagem foram incluídos 8 artigos, além de bibliografia técnica pertinente ao tema da pesquisa.

Para seleção dos artigos, foi executadas buscas nas bases de dados da Scientific Eletronic Libray Online (SCiELO) e Banco de Dados em Enfermagem (BDENF), por meio das seguintes palavras-chave: Gestão Hospitalar. Enfermeiro Gestor. Humanização da administração. Os materiais utilizados para a elaboração desse estudo foram realizados entre 2016 a 2021. Como critério para escolhas do material serão utilizadas as referências publicadas em idioma português, com textos completos para acesso nas bases de dados atualizados, com a finalidade de constatar a pertinência do estudo com a questão norteadora, que foi levantada para a investigação.

Tal procedimento metodológico nos proporcionou munir-se com condições cognitivas apropriadas para o desenvolvimento de um estudo em que tivemos a oportunidade de construir reflexões e problemas, no intuito de contribuir significativamente com nossa área de atuação profissional Enfermagem.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CONTEXTO HISTÓRICO DA GESTÃO HOSPITALAR E O PAPEL DA ENFERMAGEM

Ao longo da história, a gestão hospitalar passou por transformações significativas, refletindo as mudanças sociais, tecnológicas e científicas de cada época. Os hospitais, outrora vistos apenas como refúgios para os enfermos, evoluíram para se tornarem complexas organizações dedicadas não apenas à cura, mas também à pesquisa, educação e prevenção. Paralelamente a essa evolução, a enfermagem, uma das profissões mais antigas e intrínsecas ao ambiente hospitalar, passou de um papel subordinado e muitas vezes invisível para se tornar um pilar central no funcionamento e na gestão dessas instituições.

Em relação à atuação do enfermeiro líder/gestor de equipe na área hospitalar, observamos que os enfermeiros possuem dificuldades na gestão e liderança com as equipes. O desenvolvimento desse profissional na área de gerenciamento. A liderança não foi adquirida e vivenciada em sua graduação e acaba continuando nos locais onde trabalham. Com a falta de apoio por parte das instituições e carência de estratégias de implementação do programa de educação permanente, faz com que esse profissional não se desenvolva enquanto líder ou gestor (SCOFANO et al., 2019)

Dessa forma, o uso de novas estratégias de um ensino deve ser aplicado para potencializar a aprendizagem desse profissional, eles sentem a necessidade de uma educação permanente, pois encontram muitas dificuldades e limitações nas atividades cotidianas e por necessitarem de atualizações periódicas para uma prática efetiva (SILVA et al., 2021).

### 3.2 PRÁTICAS CONTEMPORÂNEAS DE GESTÃO E A CENTRALIDADE DA ENFERMAGEM

Na era contemporânea, os hospitais se transformaram em entidades multifacetadas, onde a eficiência operacional, a inovação contínua e a excelência no atendimento ao paciente são imperativos. Neste cenário moderno, a gestão hospitalar adotou abordagens mais integradas e holísticas, reconhecendo a interdependência de seus diversos departamentos e profissionais. Notavelmente, as equipes de enfermagem, com sua proximidade inigualável ao paciente e expertise multidisciplinar, emergiram não apenas como cuidadoras essenciais, mas também como agentes cruciais na tomada de decisões e na implementação de práticas de gestão (SANTOS, et al. 2013)

Entende-se que os novos enfermeiros gestores se aperfeiçoem e se identificam com suas competências. A estratégia do planejamento de sucessão, é uma das maneiras de elaborar projetos para o desenvolvimento institucional, que se define como um processo de identificação e preparação de profissionais para o cargo de gestão, por meio de mentoria e rotação de cargos, para substituir membros chave das organizações, parte do princípio de um processo baseado na antecipação de necessidade de liderança, contudo garantindo que o cargo seja preenchido internamente, por vagas de vacância por aposentadoria, conflito interno, licença de saúde ou outros (SILVA et al, 2022).

A implementação da sistematização da assistência de enfermagem, é uma excelente estratégia de gestão, promovendo diversos benefícios para as instituições de saúde, como autonomia profissional, qualidade na assistência, organização do serviço e controle de gastos. Alguns aspectos como a ausência de compromisso e de conhecimento dos profissionais de enfermagem acabam contribuindo para um registro inadequado dentro da sistematização. Desse modo, as capacitações e educação permanente são essenciais para os profissionais de enfermagem no gerenciamento do cuidado desse processo (BARRETO et al, 2018).

### 3.3 DESAFIOS E PERSPECTIVAS FUTURAS

À medida que avançamos no século XXI, o setor da saúde enfrenta uma confluência de desafios, desde as demandas crescentes por cuidados de qualidade até as rápidas inovações tecnológicas que remodelam a prática clínica. No epicentro dessas transformações, a gestão hospitalar busca se adaptar, enfrentando dilemas que vão desde a sustentabilidade financeira até a integração de novas tecnologias. Nesse contexto dinâmico, as equipes de enfermagem enfrentam o desafio duplo de manter a excelência no cuidado ao paciente enquanto se adaptam e influenciam as novas fronteiras da gestão (VIANNA,2011)

No final do século XX, durante o período constitucional, permitiu que vários avanços de grande marco e entre eles os serviços voltado a saúde, ao qual passou por grandes mudanças, essas que por sua vez reorganizou toda a forma de pensamento e planejamento da atenção à saúde, e entre elas se encontram as redes de saúde, em específico os hospitais, as estratégias adotadas para gestão hospitalar se fundamentaram no controle de gastos, racionalização da oferta, modernização da prestação de serviços e formulação do novo modelo de organização do cuidado à saúde nas políticas públicas. (SANTOS TBS et al. 2020)

Gestão de saúde é a maneira de administrar as ações e projetos da área a fim de ter bons resultados através do seu planejamento, isso envolve a gestão de pessoas, infraestrutura e pessoas responsáveis de sua equipa ao qual lidera. Ela em um papel fundamental na instituição, onde os resultados esperados são frutos de sua capacitação de gestão humanizada e física, otimizando os resultados esperados, interno ou externo.

O exercício da liderança está relacionado, também, com a formação de novos líderes. A partir do momento em que os enfermeiros líderes passam a promover o conhecimento da liderança em enfermagem, eles passam a atribuir significados a essa área. Percebe-se, com isso, a importância dos enfermeiros líderes como formadores de novas lideranças. Disso decorre a necessidade de requisitos educacionais para desenvolver uma liderança de enfermagem cada vez mais competente (SANTOS JLG, et al 2013)

Sendo assim, o trabalho da enfermagem se caracteriza, na prática, um pouco desafiador, uma vez que a essas influências e novos modos de liderar mudaram rapidamente o cotidiano da equipe sua equipe, e suas posturas já acostumadas, tendo a necessidade de conhecimentos administrativos, planejamento e gestão, ao qual antes não era de sua competência, e hoje as grandes empresas necessita de enfermeiros capacitados como administrador/gestor devido a modernização de liderança em suas empresas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em relação à atuação do enfermeiro líder/gestor de equipe na área hospitalar, observamos que os enfermeiros possuem dificuldades na gestão e liderança com as equipes. Diante disso, percebe-se que o desenvolvimento desse profissional na área de gerenciamento e liderança não foi adquirido e vivenciado em sua graduação e acaba continuando nos locais onde trabalham. Com a falta de apoio por parte das instituições e carência de estratégias de implementação do programa de educação permanente, faz com que esse profissional não se desenvolva enquanto líder ou gestor (SCOFANO et al., 2019).

Conforme o autor acima citado, relata a importância da busca do conhecimento após a graduação, onde o pouco conhecimento adquirido pode impactar a saúde/empresa, na questão empresa e não trazer uma boa rentabilidade, e a importância da qualificação das pessoas para não trazer um certo prejuízo para a imagem da empresa.

Entende-se que, o papel do enfermeiro gestor é ser responsável pela organização das equipes de enfermagem e pelas relações profissionais dentro de uma instituição de saúde, o profissional requer a gestão como a competência de um gerenciamento inovador e eficiente, no qual o enfermeiro gestor tem o propósito de educar e prover a educação permanente, melhorar o dimensionamento de pessoas, e proporcionar um ambiente de trabalho

tranquilo. Contudo, o gestor deverá gerenciar e assegurar um atendimento de qualidade e segurança para o paciente (SILVEIRA et al.,2021).

Como o autor cita acima fala sobre a responsabilidade direcionada ao enfermeiro gestor, cuidando de toda questão gerencial e organizacional, havendo o propósito de levar até o paciente uma boa segurança e qualidade no serviço prestado, e cita a importância do enfermeiro gestor dentro de uma rede hospitalar.

A gestão de pessoas é de vital importância para o funcionamento eficaz da instituição hospitalar, a organização e a dedicação são o alicerce para que os objetivos da saúde possam ser alcançados, dessa forma é preciso haver total desempenho dos gestores em promover capacitações periódicas com a finalidade de atualizar os funcionários ao momento em que se é vivido, pois desta maneira os princípios e objetivos da área da saúde poderão ser alcançados (DE JESUS et al, 2014).

O Autor citado cima da ênfase na questão da importância de um gerenciamento empenhando para a melhoria na questão saúde, e a importância da capacitação regularmente para os princípios serem alcançados,e toda sua equipe que a gere devem passar por capacitações periódicas para todos trabalharem de uma forma única, levando ao principal componente que precisa desse gerenciamento o paciente, um excelente serviço prestado.

No cenário administrativo, o gestor, no processo de tomada de decisão, exige habilidade técnica acurada para mudar determinada situação. Saber trabalhar em equipe, responsabilidade no desempenho das atividades e potencial profissional contribuem para o destaque do enfermeiro como peça fundamental no gerenciamento, bem como suas atitudes de comprometimento com as relações interpessoais e a segurança do usuário (ADORNO, 2017).

A partir da bibliografia analisada, verificou-se que a gestão hospitalar requer das práticas humanizadas para alcançar os objetivos administrativos e a importância e destaque do enfermeiro no desenvolver de toda atividade relacionada, e por ter os conhecimento técnicos adquirido, podendo passar mais

confiabilidade e resultado junto toda a equipe multidisciplinar que ele gere, tendo em vista a importância de trabalhar com cada uma da equipe.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

É indispensável o papel da enfermagem em gestão dentro de qualquer esfera institucional de saúde. O enfermeiro na gestão contribui para um atendimento humanizado e administrado de qualidade e com total segurança ao cliente, coordenando a instituição e apoiando a educação e a requalificação permanente de seus funcionários, assim possibilitando um ambiente de trabalho seguro e adequado para toda sua equipe, trazendo melhorias significativas ao paciente.

Um planejamento eficiente é necessário para o desenvolvimento desses profissionais, durante toda sua formação técnica-profissional, sendo enfatizando neste trabalho não só os conhecimentos técnico-científicos e teóricos, que são de totalmente importantes, mas também citado seu desenvolvimento voltado para a gestão em enfermagem em pessoas e liderança.

A importância de mostrar os acadêmicos o tamanho da relevância que é ser um gestor, sabe-se que a cada tempo que se passa a população envelhece e carrega consigo os aumentos de diversos quadros hospitalares que devem ser solucionado, e como citamos, a importância do gestor enfermeiro nestas questões de dimensionamento de equipe para realizar um excelente atendimento ao paciente.

Deste modo, destaca-se a relevância de observar que conflitos são inevitáveis, fazem parte das relações humanas, contudo não é aceitável que a presença tais circunstâncias interfiram na prestação do serviço de cuidado e prejudicando seu usuário.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, A. M. N. G et al. Gestão Hospitalar Como Ferramenta Do Cuidado. **Revista de Enfermagem UFPE online**, v. 2, n. 3, p. 33-42, 2017. Disponível em: (link) Acesso em: 00 de junho de 2023.

ALMEIDA, L. **Liderança e criatividade nas organizações**. In Varela, Lopes Dias & Lopes Costa (Eds.) Excelência Organizacional. (pp. 27-62). Lisboa. Bnomics.

BRAGA NETO, F. C.; BARBOSA, P. R.; SANTOS, I. S.; OLIVEIRA, C. M. F.. **Atenção hospitalar: evolução histórica e tendências**. In: GIOVANELA, L. et al. Políticas e sistema de saúde no Brasil. Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 577-608, 2012.

BACKES, D, S. LUNARDI FILHO, W; LUNARDI, V. L. O processo de humanização do ambiente hospitalar centrada no trabalhador. **Revista Escolar de Enfermagem - USP**, v. 3, n. 10, p. 25-32, 2006. Disponível em: (link). Acesso em:

CARVALHEIRO, C. D.S. A evolução da gestão de recursos humanos. Outubro de 2011

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus; 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas; 2002.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CUNHA, K, C. **Gerenciamento na enfermagem: novas práticas e competências**. São Paulo: Martinari, 2008.

DE JESUS, C. S; ESPIRITO SANTO, F. R. Análise e desafios da gestão de pessoas no ambiente hospitalar. **Monografia** - Programa de Administração UNICAMP, São Paulo, 2014.

DUTRA, J. **Gestão de Pessoas, modelos, processos ,tendências e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 2012.

FERNANDES, M. S. et al. A conduta gerencial da enfermeira: um estudo fundamentado nas teorias gerais da administração.

**Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 11, n. 4, p. 161-167, 2003.

Disponível em: (link). Acesso em:

GESSNER, G. **Comunicação**. (nome do site), data da publicação. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/comunicacao-1511/artigo>.

Acesso em:

GARNETT, J. **O Gestor e a comunicação**. Lisboa: Gradiva, 1992.

KAPLAN, B. **Comunicação estratégica: a arte de transmitir ideias**. Rio de Janeiro: LTC, 1993.

LIMA, G. Q. et al. **A psicologia no cenário hospitalar: encontros possíveis**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2012.

MORICI, M. C; BARBOSA, A. C. Q. A gestão de recursos humanos em hospitais do Sistema Único de Saúde (SUS) e sua relação ao modelo de assistência: um estudo em hospitais de Belo Horizonte, Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 01, p. 12-30, 2013. Disponível em: (link). Acesso em:

NASCIMENTO, L. L. L. O estudo das práticas de Gestão de Pessoas no ambiente hospitalar. **Revista Online IPOG**, v. 1, n. 2, 2013. Disponível em: (link). Acesso em:

RANÇA , A. C. L. Gestão de Pessoas no Século XXI: Desafios e Tendências para além de modismos. **Gestão de Pessoas no Século XXI**, PUC-SP, ano 2019, v. 01, n. 978-85-66241-18-1, p. 1-234, 11 set. 2019.

SANTOS, José Luís Guedes dos et al. Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 66, p. 257-263, 2013.

SANTOS, Thadeu Borges Souza et al. Gestão hospitalar no Sistema Único de Saúde: problemáticas de estudos em política, planejamento e gestão em saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, p. 3597-3609, 2020.