

**Texto n. 40**

**Textos para Discussão**

**ISSN-2447-8210**

**Análise do fluxo de aquisição  
dos materiais médico-  
hospitalares por meio do  
processo de licitação em  
uma Organização Militar de  
Saúde (OMS)**

**Flávio Lino dos Santos<sup>1</sup>**

**Rachel Andrade Ballardin<sup>2</sup>**

**Grupo  
Educativo**

## **ANÁLISE DO FLUXO DE AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS MÉDICO-HOSPITALARES POR MEIO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DE SAÚDE (OMS)**

Flávio Lino dos Santos<sup>1</sup>

Rachel Andrade Ballardin<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho teve o objetivo de realizar uma análise no fluxo de aquisição dos materiais médico-hospitalares por meio do processo de licitação em uma Organização Militar de Saúde (OMS), com a finalidade de melhorar a gestão desse processo, tanto em quantidade quanto em qualidade, aumentando, dessa forma, a qualidade do serviço prestado ao paciente. Esse propósito foi alcançado mediante realização de uma revisão bibliográfica, sobre o tema licitação, e de um estudo qualitativo básico tendo como base a Divisão Administrativa de uma Organização Militar de Saúde. O estudo demonstrou a necessidade de haver uma interação entre quem compra e quem usa os materiais médico-hospitalares para que o profissional de saúde tenha condições de usar um material de qualidade para que o paciente tenha um melhor atendimento.

**Palavras-chave:** Gestão. Licitação. Materiais médico-hospitalares.

***ANALYSIS OF THE ACQUISITION FLOW OF MEDICAL AND HOSPITAL MATERIALS THROUGH THE BIDDING PROCESS IN A MILITARY HEALTH ORGANIZATION (MHO)***

### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is The purpose of this paper was to carry out an analysis on the flow of acquisition of medical and hospital materials through the bidding process in a Military Health Organization (WHO), in order to improve the

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Militares pela AMAN e Direito pela Universidade Estácio de Sá. E-mail: linopqd@hotmail.com

<sup>2</sup>Doutora em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba. E-mail: pesquisa@unis.edu.br

management of this process, both in quantity and in quality, thus increasing the quality of the service provided to the patient. This purpose was achieved by means of a bibliographic review on the subject of bidding and a basic qualitative study based on the Administrative Division of a Military Health Organization. The study demonstrated the need for a interaction between who buys and who uses medical-hospital materials so that the health professional is able to use quality material so that the patient has better care.

**Keywords:** Management. Bidding. Medical-hospital material.

## 1 INTRODUÇÃO

Os diversos setores assistenciais da OMS, na maioria das vezes, não atuam de forma conjunta com a Divisão Administrativa (DA), o que ocasiona, em algumas situações, a aquisição de produtos que não atendem ao profissional de saúde de forma satisfatória.

O trabalho sugere que exista uma melhor gestão durante o processo que compõe as fases da licitação, devendo ocorrer uma interação entre o gestor do material e o setor assistencial, fazendo com que a DA realize a aquisição de materiais, seja de consumo ou permanente, em número suficiente e com as especificações corretas, evitando compras equivocadas, desnecessárias ou desatualizadas.

No processo gerencial na área da saúde, um dos setores mais complexos e de maior custo, que exige constantes atualizações devido às mudanças e surgimentos de novos produtos, é a área de gestão de materiais médico-hospitalares (HONÓRIO, 2005).

A presença de grandes estoques de alguns materiais médico-hospitalares e a escassez de outros, dentro de um hospital, é talvez um dos pontos que mais afligem os profissionais envolvidos no processo gerencial. A escassez implica muitas vezes na interrupção da assistência, levando a vivência de situações danosas e estressantes para o cliente, família e profissionais (MADUREIRA et al., 2000).

Materiais médico-hospitalares são empregados na realização de procedimentos ou atividades assistenciais aos pacientes. A escassez de alguns

desses, considerados imprescindíveis para assistência, é um dos pontos que mais preocupam o gestor hospitalar, pois uma melhor gestão na compra dos materiais médico-hospitalares através do processo de licitação deve, em tese, aumentar a qualidade do serviço prestado ao paciente.

Este trabalho teve por finalidade realizar uma análise do fluxo de aquisição dos materiais médico-hospitalares por meio de licitação, tendo o interesse pelo tema surgido, durante o trabalho realizado em uma DA de uma Organização Militar de Saúde (OMS), onde foi possível perceber a necessidade de interação entre os profissionais de saúde e os profissionais da administração na aquisição dos materiais médico-hospitalares, principalmente, durante a confecção do edital licitatório para a escolha dos materiais e as quantidades a serem adquiridos. Essa interação é capaz de beneficiar profissionais e pacientes, uma vez que estarão sendo adquiridos materiais de boa qualidade, em números suficientes e nas especificações corretas.

O presente trabalho visou enfatizar a importância da aquisição dos materiais médico-hospitalares durante o processo de licitação, além de contribuir para o Setor de Aquisição, Licitações e Contratos das OMS do Exército Brasileiro.

O propósito deste trabalho em fazer com que os profissionais de saúde participassem do processo de aquisição dos materiais médico-hospitalares foi alcançado a partir da realização de revisão bibliográfica, sobre o tema licitação, e da elaboração de um estudo qualitativo básico na Divisão Administrativa de uma Organização Militar de Saúde.

## **2 LICITAÇÃO**

Denomina-se licitação o processo formal de aquisição, de materiais ou serviços, realizados por órgãos públicos, desenvolvido conforme os preceitos estabelecidos para esse fim, com o objetivo de atender às necessidades da organização. As licitações no Brasil estão regulamentadas pela Lei 8.666 de 21 de junho de 1993, atualizada pelas leis 8.883 de 8 de junho de 1994 e 9.648 de 27 de maio de 1998. Recentemente a lei 10.520/02, conhecida como Lei do pregão eletrônico, introduz esta modalidade de compras na qual é a mais atual, tem maior segurança e transparência no processo. Todo gestor público deve, obrigatoriamente,

conhecê-las e as seguir, independente de não atenderem de forma satisfatória aos seus anseios.

A licitação é o instrumento legal que visa atender a necessidade do interesse público. A regra geral é sempre licitar, conforme o mandamento constitucional (artigo 37, XXI e artigo 175 da Constituição Federal), admitindo algumas formas de dispensa de licitação ou de inexigibilidade. O objetivo da licitação é a busca da proposta mais vantajosa para a administração pública, observando alguns princípios fixados em lei.

Os princípios da licitação são: igualdade, transparência, ampla concorrência, publicidade, probidade administrativa, procedimento formal, sigilo na apresentação das propostas, vinculação ao instrumento convocatório (edital), julgamento objetivo e adjudicação.

A dispensa de licitação é prevista na Lei 8666/93, artigo 24 e a inexigibilidade na mesma lei, porém no artigo 25. Quando nas instituições públicas não existe um controle rigoroso sobre os materiais fornecidos pelo vencedor do certame, o hospital pode ter perdas incalculáveis. Nessa questão, a diferença está na auditoria do processo, momento em que podem ser identificados problemas que devem ser solucionados com brevidade, amenizando ou evitando danos ou prejuízos.

O processo licitatório divide-se em duas fases: interna e externa. A interna consiste nos atos que definem a necessidade e o objeto da licitação, bem como os recursos disponíveis para tanto, prevista no artigo 38 da lei 8.666/93. A fase externa da licitação é o seu lançamento para o público em geral, se desenvolve através da modalidade pregão eletrônico, pois tem como vantagens a disputa de lances, a inversão de fases, a concentração da fase recursal no final da licitação e entre outros. A gerência chama os interessados a participar da licitação para que obtenham ciência da habilitação, classificação, julgamento e homologação (DI PIETRO, 2007).

As modalidades de licitação são: Concorrência, tomada de preços, convite, concurso e pregão. Sendo que na atualidade os mais utilizados são, o pregão eletrônico e o registro de preços.

O pregão eletrônico é regulado pela lei 10.520/02 e é o mais comumente utilizado para compras públicas, onde o fornecedor interessado em participar deve cadastrar-se por meio da web site do órgão solicitante. O fornecedor normalmente recebe uma senha, que permite o acesso à opção para certificação da empresa. E

após a confirmação da certificação, tal fornecedor estará habilitado a participar dos pregões referentes aquele órgão em questão (MEIRELLES, 2004).

O registro de preço está previsto no inciso II do artigo 14 do revogado Decreto-Lei nº 2.300/86, que disciplina as licitações e os contratos na órbita federal. Com o advento da Lei nº 8.666/93, passou a ser tratado no inciso II do seu artigo 15, que as compras, sempre que possível, deverão ser processadas através de sistema de registro de preços para registro formal relativo à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras (GUIMARÃES, 2013).

O registro de preços assegura o cumprimento da lei 8.666/93, ou seja, a compra pelos menores preços, sem comprometer o orçamento. Tem como vantagens, assegurar uma compra racional, proporcionar a redução do volume de estoque, evitar o fracionamento da despesa, reduzir o número de licitações e agilizar as aquisições.

O fato do registro de preços não gerar a obrigatoriedade da contratação e a possibilidade dos preços ficarem registrados por um período de um ano, gera vantagens devido não necessitar de orçamento no ato do procedimento. O registro de preços só não é vantajoso quando o quantitativo é muito pequeno ou quando o bem for de difícil padronização, hipótese em que raramente se poderá atender a todos os órgãos da mesma forma, recaindo na primeira hipótese, a do quantitativo reduzido.

No caso da dispensa ou inexigibilidade da licitação a Lei prevê a existência de diversos casos de dispensas de licitação, incluindo as compras de pequenos valores. No dia 18 de junho de 2018, foi publicado no Diário Oficial da União o Decreto nº 9.412 que tem como objetivo atualizar os valores estabelecidos no art.23, incisos I e II do caput da Lei nº 8.666/93. Os casos de inexigibilidade, quando houver inviabilidade de competição, estão amparados pelo artigo 25, da referida lei. De qualquer forma, mesmo enquadrando os itens com dispensa ou inexigibilidade, a justificativa do preço, a caracterização do objeto e a razão da escolha são específicas conforme o artigo 26 da lei referida. Nesses casos, a ratificação da autoridade superior e a publicação são obrigatórias.

O gerenciamento de materiais em hospitais visa garantir continuidade dos serviços de saúde com baixos custos de aquisição, realização do pedido de maneira correta, manutenção e alta rotatividade dos estoques, qualidade no atendimento, qualidade dos materiais, bom relacionamento com os fornecedores, controles

cadastrais e conhecimento de mercado e dos fornecedores, obterem o máximo retorno, centralizar o controle mesmo com a descentralização de atividades, e padronizar o uso de materiais, papel fundamental da Comissão de Padronização (VECINA; REINHARDT, 2002).

O ciclo de compras consiste nos seguintes passos: receber e analisar as requisições de compras, selecionar fornecedores, solicitações de cotações, determinarem o preço certo, emitir pedidos de compra, empenho, entrega, recepção e aceitação das mercadorias e aprovação da fatura do fornecedor para pagamento.

Um pedido deverá ter especificações precisas, detalhada e completa, a fim de se evitar compras equivocadas e recebimento de produtos em desacordo com as necessidades dos profissionais de saúde. Estes podem ser responsáveis também pelas especificações dos materiais médico-hospitalares. Para a obtenção do sucesso do processo de compras, são necessárias condições básicas como: a existência de catalogação de nomes, que deve ser padronizada, o estabelecimento de padrões de descrição e a existência de programa de normalização de materiais.

A aquisição de materiais médico-hospitalares de qualidade nas OMS tem se tornado o norte do Gestor Hospitalar. Administrar passou a ser uma tarefa das mais complexas, pois nos dias de hoje, o gestor deve gerir com ênfase nos recursos humanos, o capital intelectual e os processos. Entre esse último encontra-se o de aquisição, fornecendo aos profissionais de saúde materiais adequados que garantam a qualidade, a produtividade e a satisfação dos pacientes.

O processo de produção do setor da saúde é muito complexo e o hospital, uma das mais intrincadas unidades de trabalho, constitui um centro de interação de várias disciplinas e profissões, incorporando inúmeras tecnologias avançadas e gerando um modelo assistencial para muitos milhares de clientes (VECINA; REINHARDT, 2002).

O processo de aquisição dos materiais médico-hospitalares nas Organizações Militares de Saúde do Exército Brasileiro vai muito além da simples compra de materiais, de consumo ou permanentes. Compreende um processo composto de vários procedimentos pré-estabelecidos pela Lei de Licitações, utilizada por toda a Administração Pública, na qual a Divisão Administrativa tem o desafio de adquirir o material certo, na quantidade certa e com o menor custo. A busca pelo menor preço, aliado a eficiência e eficácia dos procedimentos é um desafio constante do gestor de compras.

## **2.1 A participação dos profissionais de saúde no processo de compra**

Um primeiro aspecto a ser ressaltado é a ausência de um profissional de saúde, seja ele um médico, dentista, farmacêutico, enfermeiro, dentre outros profissionais, participando, de forma ativa, durante todo o processo para a compra dos materiais médico-hospitalares.

A participação dos profissionais supracitados dá segurança ao Chefe da Divisão Administrativa para que ainda na fase preliminar, que é a confecção do edital, possa ser mais bem assessorado quanto à quantidade, tipo e qualidade dos materiais médico-hospitalares a serem adquiridos.

Atualmente, o enfermeiro tem atuado em comissões de licitação, integrando os grupos de assessoria de compras e emitindo pareceres técnicos nesses processos. Além disso, algumas instituições de saúde de grande porte têm criado em sua estrutura, assessorias, seções ou setores de enfermagem para execução de funções como controle de qualidade, seleção e compra de materiais utilizados na assistência ao cliente (LANZONI et al., 2009).

Em algumas ocasiões, pela falta de assessoramento técnico durante a confecção do edital, ocorre a recusa, pelos diversos profissionais de saúde, dos materiais médico-hospitalares que foram adquiridos por considerá-los de uma qualidade inferior ao que almejavam, porém todo o estoque adquirido terá que ser utilizado, para depois ser dado início a um novo processo, o que compromete a qualidade no atendimento ao paciente.

Considerando que os materiais médico hospitalares necessários nas atividades assistenciais em um hospital, possui características técnicas, específicas e complexas, torna-se necessário a participação dos profissionais de saúde na sua gestão, principalmente na confecção do edital, no sentido de exercerem um papel mais ativo na gestão dos materiais.

## **2.2 Falta de qualidade de alguns materiais adquiridos através da licitação**

Segundo a Organização Mundial de Saúde, a qualidade é definida como um conjunto de elementos que incluem: um alto grau de competência profissional, a eficiência na utilização de recursos, um mínimo de riscos, um alto grau de satisfação dos pacientes e um efeito favorável na saúde. A qualidade dos produtos disponíveis



na instituição está diretamente ligada ao processo de aquisição e uso destes materiais (HONÓRIO, 2005).

Destaca-se que cabem ao gestor da unidade hospitalar adequar equipamentos, recursos materiais e processos de trabalho, além de manter a equipe continuamente informada sobre os valores de tais materiais, como mais uma forma de conscientização sobre racionalização de custos (WEIRICH et al., 2004).

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Todo trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002). Desta forma, o presente trabalho realizou uma pesquisa bibliográfica a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997).

Este trabalho teve como base o Hospital de Guarnição de Marabá, localizado na região Sudeste do Estado do Pará, onde ocorreram os fenômenos administrativos já citados e a pesquisa bibliográfica foi fundamentada com base nas principais obras do segmento de licitações, complementada através da exploração de artigos científicos, revistas especializadas dentre outras obras.

A escolha desta OMS foi feita em virtude de ter chefiado a DA, onde foi observada a falta de envolvimento dos profissionais de saúde nos processos de

aquisição dos materiais médico-hospitalares, deixando de acrescentar os seus conhecimentos técnicos no processo de licitação, com a finalidade de avaliar se a quantidade e a qualidade dos materiais condizem com as necessidades dos pacientes e da equipe médica, para evitar desperdícios e, por extensão, o aumento do custo hospitalar por uso indevido desses materiais.

#### **4 ANÁLISE DA AQUISIÇÃO DOS MATERIAIS MÉDICO-HOSPITALARES POR MEIO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR DE SAÚDE (OMS)**

O sucesso de uma organização depende diretamente do intercâmbio das informações geradas em seus diversos níveis hierárquicos, fluindo eficientemente entre as suas áreas (BARBUSCIA, 2006).

A falta de envolvimento com a aquisição de recursos materiais pode ter contribuído para que a equipe médica assumisse uma postura passiva frente a esse aspecto. Por outro lado, a equipe alimenta a expectativa de que os materiais adquiridos atendam as reais necessidades da assistência, sem que se percebam co-responsáveis pelo processo de escolha sobre o que adquirir, formas de armazenar, controle quantitativo e monitorização da eficácia dos produtos após a aquisição (GUIOMAR, 2004).

Para que um hospital ofereça uma assistência de qualidade é necessário que haja uma interação entre o setor gerencial e o setor assistencial, pois a gestão dos materiais médico-hospitalares influencia diretamente na assistência prestada ao paciente.

A Gestão de Recursos Materiais (GRM) nos hospitais é um ponto importante, visto que envolve não só uma diversidade desses materiais como também esta diretamente ligada à assistência dos pacientes. Geralmente, a administração de tais materiais é feita pela área administrativa sem a inclusão das áreas técnicas (HONÓRIO, 2005).

Segundo Machline (2006), as especificações dos materiais médico-hospitalares adquiridos são de inteira responsabilidade do interessado no uso do material, e não do setor de compras. Se a o hospital comprou um material nas especificações ou quantidades erradas a culpa é do interessado que não soube especificar o que desejava. Desta forma, é possível perceber a importância da

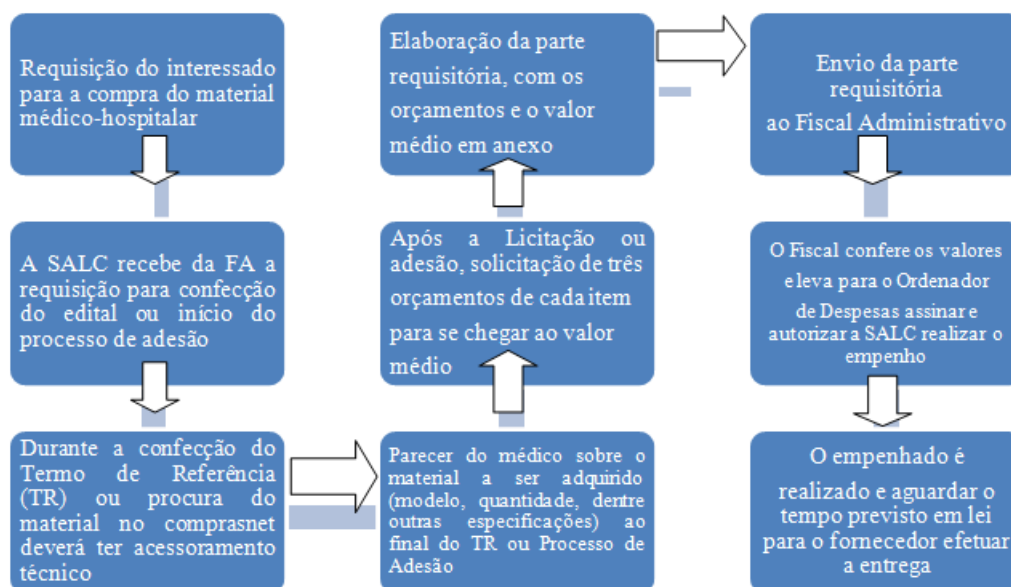
comunicação entre os profissionais que dispõem do conhecimento técnico dessas tecnologias e o setor que atua diretamente na aquisição dos materiais.

Para atenuar esta falta de interação entre o setor administrativo e o assistencial, é aconselhável a participação de um profissional da área da saúde na Seção de Aquisição Licitações e Contratos (SALC) das OMS do Exército Brasileiro para que, pelo menos, participe da confecção do edital de compras da licitação, emitindo seu parecer. Esse processo tem a finalidade de adquirir materiais com melhores especificações, melhor qualidade e em quantidades suficientes.

A formação de uma Comissão, ou “mesa” de compras apresenta a vantagem de permitir ao hospital uma melhor comunicação com o fornecedor, apoiada numa equipe de especialistas. Além disso, a presença de uma comissão aumenta a lisura da negociação (MACHLINE, 2006).

Neste trabalho, foi possível identificar a necessidade de incluir o parecer da equipe médica no fluxo de compras dos materiais médico-hospitalares, sejam eles medicamentos ou materiais.

**Figura 1.** Fluxograma do processo de aquisição dos materiais médico-hospitalares (considerando a não existência do item no almoxarifado da OMS).



**Fonte:** Os autores.

No fluxograma de compras acima, representado pela figura 1, é possível observar que o parecer do médico seria a quarta etapa do processo, sendo comum a todas as Organizações Militares do exército, seja ela de Saúde ou Operacional, o

que daria uma segurança maior ao Chefe da Divisão Administrativa da OMS, uma vez que ele teria a certeza que o material que será adquirido terá as mesmas especificações daquele que o profissional de saúde solicitou.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo analisar o fluxo de aquisição dos materiais médico-hospitalares por meio do processo de licitação em uma Organização Militar de saúde (OMS). Dessa forma constatou-se que a aquisição dos materiais médico-hospitalares influencia de forma significativa no trabalho dos profissionais de saúde que trabalharam diretamente na atividade em questão, somente sendo observado pela equipe médica quando ocorre algum evento adverso, como quantidade e qualidade insuficiente de materiais.

Ressalta-se que toda a administração pública deve seguir fielmente os princípios da legitimidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tais princípios norteiam os processos de compras dos materiais médico-hospitalares das OMS do Exército Brasileiro, e que as oportunidades de melhoria sugerem a busca por estratégias inovadoras que acrescentem qualidade ao processo, com a simples participação de um profissional de saúde durante a fase de confecção do edital de compras, pois melhoraria a qualidade dos materiais oferecidos, através de uma descrição mais técnica e atualizada, refletindo, diretamente, na assistência prestada ao paciente.

Conclui-se que a participação de um profissional de saúde, como integrante da SALC ou participando do processo de aquisição de materiais médico-hospitalares em uma OMS, trará uma colaboração mais técnica e tornará a aquisição de materiais menos suscetível a falhas melhorando a assistência ao paciente.

## REFERÊNCIAS

- BARBUSCIA CS. Gestão de suprimentos na administração hospitalar pública. In: Gonçalves EL. (Org.). *Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno*, 1º ed. São Paulo: Saraiva; 2006. P.196-223.
- BORBA VR, Lisboa TC. Teoria geral de administração hospitalar: estruturação e evolução do processo de gestão hospitalar, 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark; 2006. p. 162-164.
- DI PIETRO MSZ. *Direito Administrativo*. 20ª ed. São Paulo: Atlas; 2007.
- FILHO MJ. *Comentários à Lei de Licitações e Contratos Administrativos*. 11ª ed. São Paulo: Dialética; 2005; p. 426.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar*. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- GUIMARÃES E. Registro de preços: aspectos práticos e jurídicos. 2ª ed. atual. de acordo com o Decreto nº 7.892/2013. Belo Horizonte: Fórum; 2013.
- GUIOMAR TC. Aranha RWV. Estudo de um dos indicadores do custo da qualidade: o desperdício. *Rev Adm Saúde* 2004; 6(23):43-55.
- HONÓRIO MT, Albuquerque GL. A gestão de materiais em enfermagem. *Cienc Cuid Saúde* 2005; 4(3): 259-68.
- LANZONI GMM, Lino MM, Luzardo AR, Meireles BHS. Planejamento em enfermagem e saúde: uma revisão integrativa da literatura. *Rev Enferm UERJ* 2009;17(3):430-5.
- MADUREIRA CR, Veiga K, Sant'ana AFM. Gerenciamento de tecnologia em terapia intensiva. *Rev Latinoam Enferm* 2000; 8(6):68-75.
- MACHLINE C, Carreira D. Administração dos bens patrimoniais do hospital. In: Gonçalves EL. (Org.). *Gestão Hospitalar: administrando o hospital moderno*, 1º ed. São Paulo: Saraiva; 2006. pp. 148-171.
- MEIRELLES HL. *Direito Administrativo Brasileiro*. 29ª ed. atual. São Paulo: Malheiros; 2004.
- VECINA NETO G, Reinhardt Filho W. Gestão de recursos materiais e de medicamentos. *Série Saúde e Cidadania*, vol 12. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 2002.
- WEIRICH, C. F.; Munari, D. B.; Bezerra, A. L. Q. Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. Brasília (DF). *Revista Brasileira de Enfermagem*. V. 57, n6, 2004.