

Competências gerenciais do enfermeiro no âmbito hospitalar: uma revisão narrativa

Nurse managerial skills in the hospital environment: a narrative review

Habilidades gerenciais del enfermero en el ambiente hospitalario: una revisión narrativa

Recebido: 08/02/2022 | Revisado: 15/02/2022 | Aceito: 07/03/2022 | Publicado: 13/03/2022

Williane de Paula Mendes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2486-1828>
Universidade de Palmas, Brasil
E-mail: willianepaula@gmail.com

Tamyze Bezerra Gomes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3698-4158>
Universidade de Palmas, Brasil
E-mail: tamyzegomes@gmail.com

Jordanna Sousa Nunes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9328-4564>
Centro de Ensino Unificado de Teresina, Brasil
E-mail: jordanna.snunes@gmail.com

Thamisa Fialho Rodrigues

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0929-7907>
Unidade de Ensino Superior Sul do Maranhão, Brasil
E-mail: thamisa2087@gmail.com

Giselly Vieira Gomes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5378-3235>
Faculdade de Imperatriz, Brasil
E-mail: gisellyvieiragomes@gmail.com

Sannaya da Silva Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1725-275X>
Universidade Federal do Maranhão, Brasil
E-mail: sannayaferreira@gmail.com

Patricia Silva Barros

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-3951>
Universidade Federal do Maranhão, Brasil
E-mail: patty.barross@hotmail.com

Vitor Pachelle Lima Abreu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5242-3951>
Universidade Federal do Tocantins, Brasil
E-mail: vpachelle@gmail.com

Thiago Oliveira Sabino Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2677-9481>
Universidade de Palmas, Brasil
E-mail: thiagosabino@uft.edu.br

Ruhena Kelber Abrão

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5280-6263>
Universidade Federal do Tocantins, Brasil
E-mail: kelberabrao@gmail.com

Resumo

A gerência em enfermagem exige do enfermeiro uma ênfase maior nas competências de liderança, coordenação e direção. Tais capacidades fazem com que os profissionais busquem mais conhecimento, possibilitando responder às demandas profissionais, organizacionais e pessoais. Diante disso o objetivo deste estudo foi identificar na bibliografia nacional as competências do enfermeiro no aspecto gerencial no âmbito hospitalar. A metodologia trata-se de uma revisão narrativa, realizada por meio das bases de dados virtuais *PubMed*, *SciELO* e *Lilacs*. A coleta dos dados se deu em entre julho e agosto de 2020. Para a construção da seguinte pesquisa foram selecionados 10 artigos, os quais foram apresentados seus resultados e discussões. A partir das análises, compreendeu-se que na perspectiva de enfermeiros que atuam no contexto hospitalar, as competências gerenciais, liderança, tomada de decisão, comunicação e planejamento e organização são indispensáveis à sua atuação. O enfermeiro compreende a sua importância nesse papel na instituição, percebendo-se como profissional agregador e conhecedor das relações trabalhistas e administrativas, propondo estratégias capazes de alcançar um cuidado planejado e de qualidade a vários pacientes, primando pelo raciocínio crítico, satisfação profissional, reconhecimento e qualidade da assistência, elementos inerentes à realização e satisfação de um artífice. É evidente medidas educacionais, a formação de grupos de apoio às

intervenções e as consultas de enfermagem como ações educativas desenvolvidas pela enfermagem, bem como apresentar subsídios para estudos na área e apoio acadêmico quanto à temática abordada.

Palavras-chave: Gerência em enfermagem; Gestão hospitalar; Enfermagem.

Abstract

Nursing management requires a greater emphasis from nurses on leadership, coordination and direction skills, such capabilities make professionals seek greater knowledge, making it possible to respond to professional, organizational and personal demands. Therefore, the objective of this study was to identify in the national bibliography the competences of nurses in the managerial aspect in the hospital environment. Methodologically, this is a narrative review, carried out through the virtual databases PubMed, Scielo and Lilacs. Data collection took place in 2020/1 and 2020/2. For the construction of the following research, 10 articles were selected, where their results and discussions were presented. From the perspective of nurses working in the hospital context, the managerial competencies of leadership, decision making, communication and planning and organization are essential to their performance. Nurses understand their importance in this role in the institution, perceiving themselves as aggregating professional and knowledgeable of labor and administrative relationships, proposing strategies capable of achieving planned and quality care to several clients, striving for critical thinking, professional satisfaction, recognition and quality of care, elements inherent to the achievement and satisfaction of a craftsman. It is evident in educational measures, the formation of support groups, interventions and nursing consultations as educational actions developed by nursing, as well as providing subsidies for studies in the area and academic support regarding the topic addressed.

Keywords: Nursing management; Hospital management; Nursing.

Resumen

La gestión de enfermería requiere un mayor énfasis de los enfermeros en las habilidades de liderazgo, coordinación y dirección, tales capacidades hacen que los profesionales busquen mayores conocimientos, posibilitando responder a las demandas profesionales, organizacionales y personales. Por lo tanto, el objetivo de este estudio fue identificar en la bibliografía nacional las competencias de los enfermeros en el aspecto gerencial en el ámbito hospitalario. Metodológicamente se trata de una revisión narrativa, realizada a través de las bases de datos virtuales PubMed, Scielo y Lilacs. La recopilación de datos tuvo lugar en 2020/1 y 2020/2. Para la construcción de la siguiente investigación se seleccionaron 10 artículos, donde se presentaron sus resultados y discusiones. Desde la perspectiva de los enfermeros que actúan en el contexto hospitalario, las competencias gerenciales de liderazgo, toma de decisiones, comunicación y planificación y organización son esenciales para su desempeño. Los enfermeros comprenden su importancia en ese rol en la institución, percibiendo como profesionales agregados y conocedores de las relaciones laborales y administrativas, proponiendo estrategias capaces de lograr cuidados planificados y de calidad a varios clientes, buscando el pensamiento crítico, la satisfacción profesional, el reconocimiento y la calidad del cuidado, elementos inherentes al logro y satisfacción de un artesano. Se evidencian medidas educativas, la formación de grupos de apoyo, intervenciones y consultas de enfermería como acciones educativas desarrolladas por enfermería, así como la provisión de subsidios para estudios en el área y apoyo académico en relación con el tema abordado.

Palabras clave: Gestión de enfermería; Gestión de hospitales; Enfermería.

1. Introdução

A importância da gestão em serviço agrega a implementação de modelos gerenciais que permitam planejar, decidir, organizar e controlar a prestação da assistência, por meio da utilização de práticas gerenciais que possibilitem maior eficácia e eficiência na aplicação dos recursos, possibilitando uma abrangência de conhecimentos teóricos, práticos e científicos (Chaves et al, 2021). A especialização do gestor apresenta competências para analisar a oferta e demanda de serviços considerando o contexto demográfico, epidemiológico e político-institucional, buscando garantir seu fornecimento hábil (Rodrigues et al, 2019).

A prática de gerenciar está vinculada à administração da assistência, equipe e prestação de cuidados (Martins et al, 2009). O cuidado é o núcleo do processo de trabalho de enfermagem e, assim, as atividades gerenciais, concebidas como ferramentas/instrumentos do processo de cuidar, deveriam ter como finalidade a manutenção da qualidade do cuidado de enfermagem (Santos et al, 2014).

Ao analisar as dimensões do trabalho da enfermagem, percebe-se a existência de uma ligação entre os aspectos assistencial e o gerencial, visto que ambos são sempre solicitados conjuntamente (Silva et al, 2021). Assim, foi criado o conceito de gerenciamento do cuidado, que diz respeito justamente à conexão entre o processo de cuidar e a gestão do cuidado

a fim de efetivar o atendimento às necessidades de paciente, equipe e instituição de saúde (Santos et al, 2011). Para o gerenciamento da assistência, além de conhecimento técnico e científico, o enfermeiro deve lançar mão do uso racional de meios e instrumentos existentes visando à eficiência e efetividade no planejamento, desenvolvimento de ações de melhorias e avaliação dos resultados obtidos (Santos et al, 2013).

A enfermagem atua diretamente no quesito comunicação, conseguindo, dessa forma, auxiliar na relação interpessoal com o grupo, fato este que é de suma importância até para seu desempenho profissional. Sendo assim, a postura do enfermeiro perante a sua equipe influencia também na obtenção de bons resultados (Broca & Ferreira, 2015).

A gestão em enfermagem requer do profissional competências de liderança, coordenação e direção, tais capacidades fazem com que os profissionais busquem maior conhecimento, possibilitando responder às demandas profissionais, organizacionais e pessoais (Giroti et al, 2008).

A administração está inteiramente ligada ao processo de gestão do enfermeiro. É essencial realizar a organização, o planejamento, a direção, o controle e a coordenação dentro do serviço de saúde (Barbiani et al, 2016). Portanto, o enfermeiro galga a um posicionamento importante por meio da sua ação gerente fundamentada em meios, instrumentos e competências (Lanzoni et al, 2015).

O enfermeiro coordenador atua como direcionador das ações de sua equipe influenciando os processos de trabalho durante sua prática diária. Além de coordenar a equipe, esse profissional gerencia a assistência de enfermagem mediante um processo sistematizado de ações dirigidas à promoção e recuperação da saúde do paciente (Chaves et al, 2019) Cada unidade possui uma equipe de enfermagem onde além dos enfermeiros assistenciais possui um enfermeiro que é o coordenador da unidade que se torna referência para o setor (Ferst, 2015).

O termo "gestão" vem sendo utilizado com maior frequência no contexto hospitalar. Em Hospitais privados têm utilizado o termo para definir o enfermeiro responsável por dirigir uma unidade assistencial ou de apoio. No âmbito do SUS, o termo é utilizado para dar maior abrangência à atividade, englobando aspectos estratégicos e de articulação política, ao passo que "gerente" se refere ao administrador de unidade. No entanto, o enfermeiro sempre será o responsável pelo gerenciamento da assistência de Enfermagem prestada ao paciente e à família (Azzolin & Peduzzi, 2007).

No âmbito hospitalar, o qual a complexidade atrelada à produção do cuidado é mais evidente, o trabalho gerencial do enfermeiro tem assumido fundamental importância na articulação entre os vários profissionais da equipe de saúde, além de organizar o cuidado e difundir estratégias de melhorias para tal, buscando concretizar ações que devem ser voltadas às necessidades dos pacientes (Lima et al, 2016).

Nas instituições hospitalares, ainda que os subprocessos pesquisar e ensinar existam, as atividades de enfermagem são predominantemente marcadas pelos subprocessos cuidar e gerenciar (Hausmann & Peduzzi, 2009). As mudanças no processo (ou nos subprocessos cuidar e gerenciar) de trabalho da enfermeira no hospital foram ocasionadas por uma sucessão de eventos: o modelo assistencial influenciou ou impulsionou a adoção de novos modelos gerenciais, que, por sua vez, demandaram outros perfis no cuidado (mais ampliado e em rede), no gerenciamento (novas formas de organização do trabalho), nas relações (mais cooperativas, menos subordinadas) e na posição política (modelos descentralizados, mudança na amplitude do gerenciamento) (Bernardino et al, 2010).

São quatro as dimensões inerentes à atividade gerencial do enfermeiro no hospital. A dimensão técnica diz respeito aos aspectos mais gerais e instrumentais do próprio trabalho; a dimensão política é aquela em que se articula o trabalho gerencial ao projeto que se tem a empreender; a dimensão comunicativa diz respeito ao caráter da negociação; e a dimensão do desenvolvimento da cidadania toma a gerência como uma atividade que contém e está contida em uma perspectiva de emancipação dos sujeitos sociais (Mishima et al, 1997).

Para atuação, o enfermeiro deve implementar o planejamento, auxiliando na realização de metas. Dentro dessas, existem serviços prioritários como: atendimento das gestantes e crianças, hipertensos e diabéticos, idosos, acamados ou domiciliados, entre outras como: ações estratégicas relacionadas à vacinação. As legislações devem ser dominadas pelo enfermeiro e privilegiar o atendimento de acordo com o solicitado pelo Ministério da Saúde, Secretaria Estadual de Saúde e Administração local (Weirich et al, 2009).

Percebe-se que a organização contempla a possibilidade de registros de dados para a formulação de indicadores, que, no contexto analisado, se dão especialmente no contexto da gestão de pessoas. Isso é relevante porque medir as ausências no labor, por exemplo, é fundamental para o controle das taxas de absenteísmo pelas lideranças, que, sabidamente, é um indicador que fundamenta tanto a qualidade da gestão do capital humano, quanto se relaciona à saúde e satisfação dos trabalhadores (Marques et al, 2015; Oliveira et al, 2021).

Nos diversos serviços de saúde, especificamente no âmbito hospitalar, as ações gerenciais do enfermeiro assumem significativa importância na articulação entre os profissionais da equipe de enfermagem e na organização do processo de trabalho, buscando prestar cuidados aos pacientes atendendo às suas necessidades de saúde (Massaro; Chaves, 2009).

Frente a essas observações, o objetivo do presente estudo é analisar e discutir as competências gerenciais do enfermeiro no contexto hospitalar, a partir da literatura científica, a fim de levantar aspectos relevantes e pouco explorados na enfermagem.

2. Revisão Bibliográfica

2.1 Gerenciamento na enfermagem

As competências gerenciais são compreendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o alto desempenho, na medida em que há pressupostos de que as melhores performances estão fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas (Rosin et al, 2016).

As Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação do enfermeiro incluem competências gerais para a formação deste profissional. Destas competências, cinco podem ser consideradas gerenciais, a saber: a tomada de decisão, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente (Brasil, 2001).

O processo do trabalho da enfermagem envolve o cuidar/ assistir, administrar/ gerenciar, pesquisar e ensinar (Gomes, Ferreira, Carmo Rodriguês, 2020). Dentro do contexto hospitalar predomina o cuidar e o gerenciar existindo uma hierarquia dentro da equipe de enfermagem no qual o técnico atua no cuidado de menor complexidade e o enfermeiro do cuidado de maior complexidade e da gerência da unidade (Nascimento, 2013; Barbosa et al, 2021).

No processo de trabalho gerencial, os objetos de trabalho do enfermeiro são a organização do trabalho e dos recursos humanos de enfermagem. Para a execução desse processo é utilizado um conjunto de instrumentos como o planejamento, o dimensionamento do pessoal, o recrutamento e seleção de pessoal, a educação continuada e/ou permanente, a supervisão, a avaliação, dentre outros (Kurcgant, 2010, Santana et al, 2021).

Com vistas à organização do trabalho, à qualificação dos recursos humanos em enfermagem e ao alcance de condições adequadas para atenção à saúde dos indivíduos, o enfermeiro, como protagonista do processo de trabalho gerencial, articula recursos físicos, financeiros, materiais e os saberes administrativos necessários ao planejamento, à organização, à coordenação e ao controle das funções pertinentes à gerência (Santos et al, 2014).

Vale ressaltar que, as competências para os profissionais de enfermagem, no bojo gerencial, têm potencial para subsidiar sistematicamente a formação crítico-reflexivo, extrapolando a dimensão técnica do trabalho e, assim, alicerçar a capacidade do profissional impactar o mercado e provocar melhorias sociais e na situação de saúde local, a médio e longo prazo (Aragão et al, 2016).

Na dimensão gerencial de suas atividades, a finalidade da atuação do enfermeiro é a organização do trabalho e de recursos humanos em enfermagem, com o intuito de criar e implementar condições adequadas à produção do cuidado e desempenho da equipe de enfermagem. Para tanto, conta com meios e instrumentos técnicos da gerência, como: dimensionamento de pessoal, planejamento, educação permanente, supervisão, avaliação de desempenho, atividades que exigem conhecimentos gerenciais potencializados, seja através da formação profissional ou complementar (Almeida et al, 2011).

Na prática, a Enfermagem assume papel de destaque nos serviços hospitalares, pois representa o maior percentual do quadro de pessoal, exigindo dos enfermeiros uma maior capacidade adaptativa e a aquisição de novas competências que deem conta de responder à demanda dos cuidados a saúde do indivíduo hospitalizado (Aragão et al, 2016).

Os modelos atuais de gestão trazem conceitos de inovação, flexibilidade, trabalho em equipe e decisões descentralizadas. Estes novos modelos refletem a busca de caminhos para melhorar o desempenho organizacional, por meio de uma participação mais efetiva de todos os envolvidos nos processos administrativos e operacionais, ou seja, o enfermeiro só passa a planejar e desenvolver as ações em conjunto com a sua equipe, onde todos podem ter voz ativa (Bork, 2003).

De modo abrangente, as ações de administrar e cuidar estão presentes nos discursos e práticas dos enfermeiros, especialmente nos ambientes hospitalares. O que parece ainda uma realidade, no entanto, é uma carência na compreensão do conceito de gerência do cuidado, levando esses profissionais a compartimentalizar suas atividades administrativas e assistenciais como se fossem duas esferas conflitantes em sua realização (Christovam et al, 2012).

O gerente de enfermagem tem assumido importante papel nos serviços de saúde, sobretudo no âmbito hospitalar, visto ser o responsável pela gestão dos serviços de Enfermagem e por tomar medidas que integrem as áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, visando o atendimento de qualidade. As exigências quanto à sua atuação têm incluído, além do gerenciamento em enfermagem, o conhecimento e a interação com todo o ambiente organizacional, permitindo sua maior contribuição no sucesso da instituição (Furukawa, 2011).

Algumas dificuldades são indicadas, dentre elas, a autonomia representa um grande desafio para o enfermeiro, visto que, é componente fundamental para a prática gerencial (Oliveira et al, 2020). Para tal, o profissional deve superar os mecanismos de poder internos e externos, geralmente originados no modelo mecanicista e biomédico que é forte influenciador das práticas em saúde (Santos et al, 2012).

Manojlovich et al. (2002), em seu estudo, cujo objetivo foi compreender os fatores determinantes da satisfação no trabalho para os enfermeiros hospitalares, demonstrou, que através da condução cuidadosa do gerenciamento no ambiente hospitalar a nível estrutural, o empoderamento do enfermeiro pode ser aumentado, resultando em maior satisfação no fazer profissional e, conseqüentemente, na satisfação do usuário.

O enfermeiro tem assumido funções gerenciais nos níveis estratégicos, intermediário e operacional, conferindo-lhe mais autonomia e inserção na Acreditação Hospitalar (AH). O enfermeiro aparece como destaque na gestão dos programas de AH sempre com grande potencial para a implantação, manutenção e desenvolvimento de políticas de qualidade (Siman et al, 2014).

O grau de autoridade e o poder de decisão, utilizados pelo enfermeiro na organização do trabalho de enfermagem, destacam a presença de autonomia deste profissional em relação à Instituição ou a quem ele está subordinado diretamente (de Araújo et al, 2021). A autonomia na tomada de decisões do enfermeiro gerencial na organização do trabalho de enfermagem e do próprio estilo de gerenciar, depende, muitas vezes, das normas estabelecidas pela instituição, o que se torna um entrave para que as transformações necessárias aconteçam (Willig & Lenardt, 2002).

2.2 Gerenciamentos hospitalar

A área de serviços de saúde, sobretudo hospitais, tem sido afetada pelas mudanças no mundo do trabalho, que se devem, em parte, à reformulação do modelo assistencial proposto para o Brasil pelo Sistema Único de Saúde (Chaves et al, 2021). Esta dinamicidade destaca-se pelo seu impacto tecnológico associado à inserção de novos saberes necessários ao exercício das diferentes profissões da saúde, exigindo de todos os profissionais da área da saúde, sobretudo dos enfermeiros, um perfil mais adaptativo e flexível (Bernardino et al, 2010; Silva et al, 2021).

As constantes transformações e os avanços nos cenários das práticas de saúde, especialmente no âmbito hospitalar, têm repercutido como as equipes se organizam para prestar atenção à saúde (Abrão, 2013). Esse panorama exige dos profissionais, sobretudo do enfermeiro, um conhecimento especializado de seus saberes gerenciais, como também experiência na área da administração (Souza et al, 2013; Sales et al, 2020).

Dentre as questões que colaboram com o incremento da complexidade na gestão hospitalar em âmbito internacional, destacam-se a ampliação da base de clientes potenciais, com o aumento da população idosa e o contínuo aumento de pacientes com doenças crônicas, que implicam em aumento na demanda dos hospitais, independentemente do tipo de gestão, pública ou privada, agravando um quadro de escassez de recursos médicos e de longas esperas por atendimento (Chen et al, 2015; Oliveira et al., 2020).

O gerenciamento de risco hospitalar (GRH), se apresenta como nova perspectiva sobre o tema, possibilitando ao administrador da saúde voltar seu olhar para o cuidado que, realmente, se submete o doente, analisando, investigando, propondo soluções e executando ações que tentem sanar esses problemas ou, ao menos, antecipar-se à sua ocorrência. O propósito do gerenciamento de risco consiste em identificar a provável origem dos eventos adversos, avaliar os danos causados e tomar as decisões apropriadas concernentes a esses problemas (Kuwabara et al,2010).

3. Metodologia

O presente estudo constitui-se em uma revisão narrativa, com o objetivo metodológico de caráter descritivo, utilizando uma abordagem qualitativa e procedimento metodológico de levantamento bibliográfico em bases de dados (Oliveira et al., 2021).

As buscas foram realizadas nas bases de dados *PubMed*, *Scielo* e *Lilacs* utilizando os descritores previamente definidos. Foram elaboradas combinações dos descritores e então foram montados os seguintes foram utilizados nas bases de dados citadas, “gerência em enfermagem”, “gestão hospitalar” e “enfermagem”, “gestão hospitalar” utilizando o marcador booleano AND.

A busca realizada gerou um quantitativo de 1012 artigos. Entretanto, ao aplicar os critérios de inclusão, sendo estes artigos de 2000 a 2020 e artigos em português, restaram 639 identificados a partir dos títulos e resumos. Após a completa análise, alguns artigos foram excluídos por não se tratar da temática escolhida ou não por não haver relevância para o trabalho. Como critérios de inclusão foram selecionados artigos em português, inglês e espanhol e os que atendiam a temática proposta. Como critérios de exclusão foram retirados da seleção artigos duplicados, sendo selecionado somente um, artigos não publicados na íntegra.

A qualidade dos estudos foi avaliada e o material teórico identificado como adequado com a temática abordada foi a partir da análise dos achados científicos dos respectivos autores.

4. Resultados e Discussão

Diante disto, para a construção da seguinte pesquisa foram selecionados 10 artigos, os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1: Quadro sinóptico dos artigos selecionados nas bases de dados.

Bases de dados	Título	Autor	Ano	Considerações
Lilacs	Concepções de liderança entre enfermeiros assistenciais de um hospital do norte de minas gerais	Paula et al.	2012	O objetivo do estudo foi compreender a concepção que enfermeiros assistenciais de um hospital de grande porte atribuem à liderança em sua prática no cotidiano de trabalho.
Lilacs	Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar	Maia et al.	2020	O objeto de estudo foi a percepção da equipe de enfermagem sobre a função gerencial do enfermeiro hospitalar.
Lilacs	A dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência	Santos	2010	Este estudo teve como propósito analisar a dimensão gerencial do processo de trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência.
Lilacs	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Manenti, et al.	2012	A pesquisa identificou como os enfermeiros coordenadores de área percebem o processo de trabalho gerencial que desenvolvem na instituição hospitalar.
Lilacs	Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar	Ferracioli et al.	2020	O estudo escreveu a percepção de enfermeiros acerca das competências gerenciais no contexto hospitalar.
Lilacs	Planejamento organizacional no contexto de pandemia por covid-19: implicações para a gestão em enfermagem	Ventura et al.	2020	O estudo relatou sobre os conteúdos emanados pela direção geral da saúde de portugal (dgs), na abordagem aos pacientes com a covid19 e as implicações para a gestão em enfermagem.
Lilacs	Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar	Santos; Lima	2009	A revisão analisou a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar.
Lilacs	Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar – uma visão dos enfermeiros	Christovan et al.	2006	Esta pesquisa teve como intuito conhecer o conceito dos enfermeiros sobre gerência em enfermagem.
Lilacs	Vislumbrando “o artífice” no cotidiano de trabalho das enfermeiras na gerência hospitalar	Gomes et al.	2015	O estudo proporcionou a visualização que as enfermeiras gerentes de instituições hospitalares apresentam sobre o exercício da gerência.
SciELO	Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar.	Mororó et al.	2017	Analisou-se o conceito de gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar, com a finalidade de torná-lo mais claro.

Fonte: Autores (2020).

Em seu estudo, Paula et al., et al., (2012), evidenciaram que as instituições hospitalares contemporâneas apresentam necessidades diferenciadas para o exercício da liderança por enfermeiros, relacionadas, principalmente, à racionalização do processo de trabalho em saúde a empresarização da organização, que incorpora estratégias para aumentar a produtividade frente ao controle de gastos.

A dicotomia e a ambivalência pelos profissionais de enfermagem, com relação à prática e à gerência, aos poucos estão sendo desmistificadas e compreendidas como componentes essenciais e consonantes para uma assistência de qualidade (Gomes et al, 2015).

Para Fonseca, Andrade et al (2020), a atividade do gerente de enfermagem é extremamente burocrática e vista pela equipe de Enfermagem como hierarquizada, contribuindo para distanciar o gerente do convívio com a equipe. Já para Santos (2010), entre as concepções dos enfermeiros identificou-se o entendimento da gerência como atividade baseada na experiência prática e no aprendizado cotidiano, sendo um instrumento que favorece a produção do cuidado e o bom funcionamento da unidade.

Na perspectiva de enfermeiros que atuam no contexto hospitalar, as competências gerenciais, liderança, tomada de decisão, comunicação e planejamento e organização são indispensáveis à sua atuação (Ferracioli et al, 2020). Para Christovan

et al (2006), as enfermeiras possuem conhecimento sobre a administração em enfermagem, apesar de seus conceitos não serem baseados formalmente em teorias administrativas.

Em uma revisão sistemática realizada por Santos et al. (2009), evidenciou-se que as práticas gerenciais desenvolvidas pelos enfermeiros se concentram na dimensão técnica da gerência, com ênfase nas atividades de coordenação, supervisão e controle. Outro estudo de Gomes et al., (2015), proporcionou a visualização que as enfermeiras gerentes de instituições hospitalares apresentam sobre o exercício da gerência e como as características de um artífice são essenciais para o efetivo sucesso dessa prática.

Em um estudo recente realizado por Ventura-Silva et al., (2020), o planejamento organizacional no combate à COVID-19 foi fundamental, permitindo a tomada de decisões baseadas na melhor evidência científica disponível. No que concerne aos enfermeiros, o papel de gestor foi de extrema relevância, na garantia pelo cumprimento das melhores práticas de reorganização de estruturas, de controle de infecção e de segurança, mas um realce importante na gestão das pessoas, no acompanhamento das medidas definidas pelos órgãos de gestão e na comunicação com as equipes e com os pacientes.

Manenti et al., (2012) em seu estudo, demonstraram que houve maior representatividade das competências dos enfermeiros relacionadas ao saber ser, demonstrando a importância atribuída às características comportamentais do coordenador de área no desempenho de suas atribuições. Atitude e postura ética, imparcialidade, flexibilidade e liderança foram características assinaladas repetidamente nos discursos dos sujeitos como primordiais para os enfermeiros que coordenam grupos e atuam como mediadores e articuladores entre as equipes profissionais, os colaboradores internos, os clientes e a própria instituição.

De acordo com Santos (2010), as principais práticas gerenciais dos enfermeiros visando à previsão e provisão de recursos para produção do cuidado no serviço de emergência são: elaborar a escala mensal de funcionários, realizar a distribuição diária dos funcionários, avaliar a quantidade e qualidade do material existente na unidade.

Para Gomes et al., (2015), o enfermeiro compreende a sua importância nesse papel na instituição, percebendo-se como profissional agregador e conhecedor das relações trabalhistas e administrativas, propondo estratégias capazes de alcançar um cuidado planejado e de qualidade a vários pacientes, primando pelo raciocínio crítico, satisfação profissional, reconhecimento e qualidade da assistência, elementos inerentes à realização e satisfação de um artífice.

Segundo Paula et al., (2012), a autoridade do enfermeiro frente à equipe foi vista como habilidade importante para organização da rotina de trabalho. Entretanto, destacaram que o empreendimento de valores humanísticos nas relações interpessoais, como respeito e humildade, é que garantem suas influências junto à equipe de enfermagem. Corroborando com o estudo, Maia et al., (2015), os profissionais reconhecem que o cargo exige muito de quem atua, principalmente conhecimento e habilidades relacionados não somente à prática clínica, mas, também, a atividades contextualmente dependentes, como trabalho em equipe, resolução de conflitos, entre outros.

Manenti et al., (2012), destaca que devem compor a política de desenvolvimento gerencial, competências que abarquem todas as dimensões do processo de trabalho gerencial: técnica, ético-política, comunicativa e de cidadania.

Conforme já apontado anteriormente, o estudo realizado por Santos (2010) evidenciou que as atividades gerenciais dos enfermeiros se concentram na dimensão técnica da gerência, enfatizando questões de controle, organização, planejamento, dimensionamento de pessoal, recursos materiais e equipamentos para assistência.

No estudo realizado por Mororó et al., (2017), o cuidado no cotidiano hospitalar foi percebido por profissionais de enfermagem atuantes na gestão e assistência como evento acompanhado e influenciado por aspectos operacionais, de cunho mais objetivo, como barreiras institucionais para formação de vínculos, mas, principalmente, por aspectos subjetivos, atrelados ao modo de ser do profissional e que moldam o cuidado humanístico.

Para Gomes et al., (2015) gerenciar a assistência consiste em direcioná-la aos fins da enfermagem, sendo um meio capaz de proporcionar o desenvolvimento das tarefas em que, mais uma vez, a criatividade deve estar presente na tomada de decisões visando à execução de um cuidado de qualidade, capaz de contornar os obstáculos e de transformá-los em oportunidades de interação profissional-paciente e de aprendizagem.

Conforme Christovan et al., (2006), o processo de trabalho da gerência em enfermagem parece ser ainda uma incógnita. Apesar de a finalidade, segundo a maioria das enfermeiras, ser a mesma, prestação dos serviços de enfermagem, não há um único meio de gerenciar. Um maior conhecimento acerca da prática gerencial do enfermeiro no cotidiano hospitalar, especialmente dos aspectos subjetivos e relacionais inerentes ao gerenciamento, pode colaborar para o entendimento da gerência como uma dimensão que se articula diretamente à assistência, potencializando as intervenções do enfermeiro e a produção do cuidado em saúde e enfermagem (Santos et al, 2009).

5. Considerações Finais

Gerenciar no âmbito hospitalar é, sobretudo, conciliar a arte do cuidar a liderança, por meio do diálogo, da comunicação, harmonização da equipe, que são ferramentas de extrema importância na resolução de conflitos.

Logo, o papel do enfermeiro gerente não está somente presente no processo decisório, mas, também, na elaboração de estratégias de atuação e resolução dos problemas, para isto é necessário que o enfermeiro possua características imprescindíveis como a liderança, ousadia, disposição, persuasão, coragem e liberdade criativa, no envolvimento de toda a equipe. Contudo, é indiscutível que o enfermeiro no gerenciamento é de grande valia no âmbito hospitalar, se tornando parte fundamental para a gestão.

A partir desta revisão, pode-se notar o quão importante é o enfermeiro como gerente hospitalar, além disso, o enfermeiro é extremamente habilidoso quando se trata de liderança, o que pode ser muito benéfico para a instituição hospitalar. Sendo assim, este estudo obteve êxito em seus objetivos, elencando a importância gerencial do enfermeiro no âmbito hospitalar.

Referências

- Almeida, M. C. (1989). A situação da enfermagem nos anos 80. Congresso Brasileiro de Enfermagem 41°.
- Almeida, M., Segui, M., & Maftum, M. (2011). Instrumentos gerenciais utilizados na tomada de decisão do enfermeiro no contexto hospitalar management tools used by nurses in. Scielo. <https://www.scielo.br/j/tce/a/13q3dbzqvtdp3j7zddkdbm/?format=pdf&lang=pt>
- Aragão et al. (2016) Competências do enfermeiro na gestão hospitalar. *Rev Saúde Pública do Paraná*. 17(2):66-74. 2016.
- Azzolin, G., & Peduzzi, M. (2007). Processo de trabalho gerencial e processo de Enfermagem na perspectiva de docentes de Enfermagem. *Rev Gaúcha Enferm*, 28(4):549-55.
- Barbiani, R., Nora, C., & Schaefer, R. (2016). Práticas do enfermeiro no contexto da atenção básica: scoping review. *Revista Latino Americana de Enfermagem*, 24, 1-12.
- Barbosa, K. K., Silva, R. A. N., Barbosa, D. A., & Abrao, K. R. (2021). Metodologias ativas na aprendizagem significativa de enfermagem. *Humanidades & Inovação*, 8(44), 100-109.
- Bernardino, E., Felli, V., & Peres, A. (2010). Competências gerais para o gerenciamento em enfermagem de hospitais. *Cogitare Enferm*, 15(2):349-53.
- Bork, A. M. T. Enfermagem de excelência: da visão à ação. Guanabara Koogan, 2003.
- Brasil. Ministério da Educação (BR). Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em enfermagem. 2001.
- Broca, P., & Ferreira, M. (2015). Processo de comunicação na equipe de enfermagem fundamentado no diálogo entre Berlo e King. *Escola Anna Nery. Revista de Enfermagem*, 19(3), 467-474.
- Chaves, F. S., Gesse de Araújo, Lima., Freitas, R. S., Silva, A. R. A., Quixabeira, A. P., Batista, M. H. B., ... & Barbosa, D. A. (2021). Trabalho em equipe na estratégia de saúde da família e seus desafios. *Facit Business and Technology Journal*, 1(31).
- Chaves, A. S. C., de Jesus, L. M., Lopes, D. A., Rosa, C. M., & Abrão, R. K. (2019). Práticas e saberes dos cuidadores de idosos com alzheimer: a invisibilidade do enfermeiro. *Revista Uniabeu*, 12(30).

- Chen, P. S., Yu, C. J., & Chen, G. Y. H. Applying Task-Technology Fit Model to the Healthcare Sector: a Case Study of Hospitals' Computed Tomography Patient-Referral Mechanism. *J Med Syst*, 39(8):80. 2015
- Christovam, P., Porto, I., & Oliveira., D. (2012). Nursing care management in hospital settings: the building of a construct. *Rev. Esc. Enferm USP*. 2012
- Christovan B et al. (2006) Processo do trabalho do gerente de Enfermagem. *Esc Anna Nery R Enferm* 10 (2): 214-20. 2006
- de Araujo, A. P. L., do Nascimento Oliveira, E., de Oliveira Lopes, L. K., do Carmo Rodrigues, C. F., Ferreira, R. K. A., & Barbosa, D. A. (2021). Desafios e estratégias do programa saúde do homem na atenção básica no município de Xinguara-Pará. *Facit Business and Technology Journal*, 1(29).
- de Oliveira, A. D. J. G., Barros, P. S., Matos, R. P. S., dos Santos Vieira, N., de Medeiros Melo, R. T., de Medeiros Melo, T. T., & Abrão, R. K. (2022). Cuidados de enfermagem no puerpério. *Research, Society and Development*, 11(2), e29811225816-e29811225816.
- da Silva, M. S., Gomes, T. B., Silva, R. A. N., Almeida, N. M., Ribeiro, T. B., de Lima, T. O. S., & Ferreira, R. K. A. (2021). Síndrome de Burnout em Profissionais de Enfermagem. *Research, Society and Development*, 10(12), e409101220747-e409101220747.
- Ferst. (2015). A qualificação do enfermeiro enquanto gestor. Universidade federal do Rio Grande do Sul. 2015
- Ferracioli, G. V., Oliveira, R. R., Souza, V. S. Competências gerenciais na perspectiva de enfermeiros do contexto hospitalar. *Enferm. Foco* 2020, 11 (1): 15-20. 2020
- Filho, L., & Lunardi. (1996). Uma nova abordagem no ensino de enfermagem e de administração em enfermagem como estratégia de (re) orientação da prática profissional do enfermeiro. *Rev. Texto & Contexto*. 5, 20-34.
- Formiga, J., M, M., & Germano. (2005). Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 222-226. 2005
- Furukawa, P. O., & Cunha, I. C. K. O. (2011) Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. *Revista Latino-Americana Enfermagem*, 19(1)
- Giroti, N., & Ramos. (2008). As práticas das enfermeiras de uma unidade de saúde da família de Londrina, e a relação com as atribuições do exercício profissional. *Ciências Biológicas e da Saúde*, 29(1), 9-26. 2008
- Greco, R. M. (2010). As funções administrativas em enfermagem. 2010
- Gomes, D., Bacelar et al. Vislumbrando "O Artífice" no cotidiano de trabalho das enfermeiras na gerência hospitalar. *O Mundo da Saúde*, São Paulo - 2015,39(2):239-247. 2015
- Hausmann, M. (2006). Análise do processo de trabalho gerencial do enfermeiro em um hospital privado no município de São Paulo: Possibilidades para o gerenciamento do cuidado. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil. 2006
- Hausmann, M., & Peduzzi, M. (2009). Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto Contexto Enferm*. 18(2):258-65.2009
- Kron, & Gray. (1994). Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Interlivros.
- Kuwabara C. C. T., Évora, Y. D. M., Oliveira, M. M. B. Gerenciamento de risco em tecnovigilância: construção e validação de instrumento de avaliação de produto médico-hospitalar. *Rev. Latino-Am. Enfermagem Artigo Original* 18(5).
- Kurcgant P. (2010) Gerenciamento em Enfermagem. Guanabara Koogan.
- Lanzoni, G., Magalhães, A., Costa, V., Erdmann, A., Andrade, S., & Meirelles, B. (2015). Tornando-se gerente de enfermagem na imbricada e complexa fronteira das dimensões assistencial e gerencial. *Rev. Eletr. Enf.*, 17(2): 322-32. 2015
- Lima, R., Lourenço, E., Rosado, S., Sanches, R., Fava, S., & Dázio, E. (2016). Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros? . *Rev. Enferm. Cent. O. Min*, 6(2): 2190-2198. 2016
- Maia, N. M. F. S., Fonseca, B. A. V., Andrade E. W. O. F., et al. (2020) Percepção da equipe de enfermagem sobre a função do gerente de enfermagem hospitalar. *Rev Fun Care Online*. 12:1-5.
- Manenti S. A., Ciampone M. H. T., Mira V. L., Minami L. F., & Soares J. M. S. (2012) O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Rev Esc Enferm USP* 2012, 46(3):727-33.
- Manojlovich, M., Laschinger, H., & Spence, K. (2002) The relationship of empowerment and selected personality characteristics to nursing job satisfaction. *Journal of Nursing Administration*, 32(11), 586-595
- Marques, D., Pereira, M., Souza, A., Vila, V., Almeida, C., & Oliveira, E. (2015). Absenteeism-illness of the nursing staff of a university hospital. *Rev. Bras. Enferm.*, 68(5): 594-600. 2015
- Martins, J., Robazzi, M., Marziale, M., ML, M. G., & Haddad, M. (2009). Significados do gerenciamento de unidade de terapia intensiva para o enfermeiro. . *Rev. Gaúcha Enferm*. 30(1):113-9.
- Martins, V., JRS, J. N., & Fávero, N. (2006). Atuação gerencial do enfermeiro na perspectiva dos recém-egressos do curso de Enfermagem. *Esc Anna Nery Rev Enferm*
- Massaro, M., & Chaves, L. (2009). A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm*, 14(1):150-8. 2009

- Massaro, M., & Chaves, L. (2009). A produção científica sobre gerenciamento em enfermagem hospitalar: uma pesquisa bibliográfica. *Cogitare Enferm*, 14(1):150-8. 2009
- Mercês, J., Silva, B., & Oliveira, R. (2018). A importância do enfermeiro enquanto coordenador na equipe de estratégia de saúde da família. *Psicologia e Saúde em Debate*, 72-83.
- Mesquita. (2002). A dimensão gerencial da identidade profissional da(o) enfermeira(o) na percepção da equipe de enfermagem: uma perspectiva de construção coletiva. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. 2002
- Mishima, S., Villa, T., Silva, E., Gomes, E., Anselmi, M., & Pinto, I. (1997). Organização do processo gerencial no trabalho em saúde pública. In: Almeida MCP, Rocha SMM, organizadores. O trabalho de enfermagem. Cortez, 251- 96. 1997
- Mororó, E. L. et al. (2017) Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. *Acta Paul Enferm*. 30(3):323-32. 2017
- Nascimento, S. M. As funções gerenciais do enfermeiro no cotidiano da assistência hospitalar. Programa de Pós- Graduação Mestrado em Enfermagem, Da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro- UNIRIO. 2013.
- Oliveira, R. M., Santana, T. P., & Ferreira, R. K. A. (2021). A aplicação dos princípios da Bioética no Ensino Superior. *Revista Eletrônica Pesquiseduca*, 13(30), 619-632.
- Oliveira, M. T., Fleury, P. C., & Abrão, R. K. (2020). Educação permanente na prevenção de quedas em idosos institucionalizados. *Rev Uniubeu*, 13(33), 237-255.
- Rodrigues, W., Martins, F., Carvalho, F., Costa, D., Fraga, F., Paris, L., & David, M. (2019). A importância do enfermeiro gestor nas instituições de saúde. *Revista Saúde em Foco – Edição nº 11*, 383.
- Rosin J, Tres D. P., Santos R. P., Peres R. R., Oliveira J. L. C. Skills management development in nursing: experience between residents. *Rev Gestão & Saúde [Internet]*, 7(1):231-46. 2016.
- Sales, O. P., Vieira, A. F. B., Martins, A. M., Garcia, L. G., & Ferreira, R. K. A. (2019). O Sistema Único de Saúde: desafios, avanços e debates em 30 anos de história. *Humanidades & Inovação*, 6(17), 54-65.
- Santana, E. D. A. S., Barros, M. N. C., Nogueira, A. G. F., & Ferreira, R. K. A. (2021). Conhecimento dos enfermeiros de maternidade pública sobre a política nacional de humanização. *Humanidades & Inovação*, 8(44), 52-62.
- Santos, F. O. F., Montezeli, J. H., & Peres, A. M. Autonomia profissional e sistematização da assistência de enfermagem: percepção de enfermeiros. *Rev Min Enferm [internet]* 2012
- Santos, J., Pestana, A., Higashi, G., Oliveira, R., Cassetari, S., & Erdmann, A. (2014). Contexto organizacional e gerência do cuidado pelos enfermeiros em unidades de pronto atendimento. *Rev. gaúcha enferm*. 35(4). 2014
- Santos, J., Prochnow, A., Lima, S., Leite, J., & Erdmann, A. (2011). Concepções de comunicação na gerência de enfermagem hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário. *Rev Esc Enferm USP*, 959-965.2011
- Santos, P., Guerrero, M., & Erdmann. (2013). Práticas de enfermeiros na gerência do cuidado em enfermagem e saúde: revisão integrativa. *Rev. Bras. Enferm*, 66(2): 257-63. 2013
- Santos, J. L. G., Garlet, E. R., Lima, M. A. D. S. (2009) Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. *Rev Gaúcha Enferm.*, 30(3):525-32. 2009
- Santos, J. L. G. (2010). A dimensão gerencial do trabalho do enfermeiro em um serviço hospitalar de emergência. Programa de pós-graduação em enfermagem.
- Silva, B. C., Martins, G. D. S. M., Silva, M. R. L., Chaves, R. G. R., Silva, A. R. A., & Ferreira, R. K. A. (2021). A importância da equipe multiprofissional na unidade de terapia intensiva. *Facit Business and Technology Journal*, 1(31).
- Siman, A. G., Brito, M. J. M., & Carrasco, M. E. L. (2014) Participação do enfermeiro gerente no processo de acreditação hospitalar. *Rev Gaúcha Enferm*. 35(2):93-9. 2014
- Souza, L. P. S., Souza, A. M. V., Pereira, K. G., Figueiredo, T., Bretas, T. C. S., Mendes, M. A. F. et al. (2013). Matriz Swot como ferramenta de gestão para melhoria da assistência de enfermagem: estudo de caso em um hospital de ensino. *Gestão Saúde*.
- Paula, G. F., Figueiredo, M. L., Camargo, F. C., et al. (2012) Concepções de liderança entre enfermeiros assistenciais de um hospital do Norte de Minas Gerais. *Rev. Electr. Enf*. 14(4):821-30. 2012
- Ventura-Silva, R., & Santos et al. (2020) Planejamento organizacional no contexto de pandemia por COVID-19: implicações para a gestão em enfermagem. *Journal Health NPEPS*. 5(1):e4626. 2020
- Viegas, S., & Penna, C. (2018). A Construção da Integralidade no Trabalho Cotidiano da Equipe Saúde da Família. *Escola Anna Nery Revista de Enfermagem*, 133-141. .2018
- Weirich, C., Munari, D., Mishima, S., & Bezerra, A. (2009). Trabalho Gerencial do Enfermeiro na Rede Básica de Saúde. *Texto Contexto Enfermagem*, 249-257. 2009
- Willig, M. H., & Lenardt, M. H. (2002) A prática gerencial do enfermeiro no processo de cuidar. *Cogitare Enferm.*, 7(1), 23-29