



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO E MEIO AMBIENTE**

**CRISTHOF LUIZ SOUZA SANTOS**

**ATUAÇÃO DOS ENFERMEIROS COMO GESTORES  
EM SERVIÇOS DE SAÚDE**

ARIQUEMES - RO  
2018

**Cristhof Luiz Souza Santos**

**ATUAÇÃO DOS ENFERMEIROS COMO GESTORES  
EM SERVIÇOS DE SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao curso de graduação  
em Enfermagem da Faculdade de  
Educação e Meio Ambiente - FAEMA  
como requisito à obtenção de título de  
Bacharel em Enfermagem.

Profº Orientador: Esp. Rafael Alves  
Pereira

Ariquemes - RO

2018

**FICHA CATALOGRÁFICA**  
**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Biblioteca Júlio Bordignon - FAEMA**

---

SA237a	SANTOS, Cristhof Luiz Souza.
	Atuação dos enfermeiros como gestores em serviços de saúde. / por Cristhof Luiz Souza Santos. Ariquemes: FAEMA, 2018.
	37 p.
	TCC (Graduação) - Bacharelado em Enfermagem - Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA.
	Orientador (a): Prof. Esp. Rafael Alves Pereira.
	1. Administração Hospitalar. 2. Enfermagem. 3. Liderança. 4. Gestão em Saúde. 5. Serviços de Saúde. I Pereira, Rafael Alves. II. Título. III. FAEMA.
	CDD:610.73

---

**Bibliotecário Responsável**  
EDSON RODRIGUES CAVALCANTE  
CRB 677/11

**Cristhof Luiz Souza Santos**

<http://lattes.cnpq.br/8905042529922823>

## **ATUAÇÃO DOS ENFERMEIROS COMO GESTORES EM SERVIÇOS DE SAÚDE**

Monografia apresentado ao curso de graduação em Enfermagem da Faculdade de Educação e Meio Ambiente - FAEMA como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Enfermagem.

### **COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador: Esp. Rafael Alves Pereira

<http://lattes.cnpq.br/4232989378960978>

Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

---

Prof. Me. Mariana Ferreira Alves de Carvalho

<http://lattes.cnpq.br/4163671837709167>

Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

---

Prof. Me. Sonia Carvalho de Santana

<http://lattes.cnpq.br/9558392223668897>

Faculdade de Educação e Meio Ambiente – FAEMA

Ariquemes, 20 de novembro de 2018.

À Jesus Cristo, por ser minha maior  
inspiração.

À minha mãe, Ana Cristina, por ser o ser  
humano mais incrível desse mundo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço à minha família, pelo amor, apoio e confiança depositada em mim.

Aos meus professores, em especial, Rafael Alves, Sandra Capelo e Sônia Carvalho, que em certos momentos foram mais que docentes, foram conselheiros e me incentivaram a não desistir.

Ao amor da minha vida Veridiane Venturin que independentemente do momento sempre esteve ao meu lado.

Agradeço aos meus colegas da décima turma de enfermagem pelos momentos especiais que compartilhamos, em especial, Danielle Mota por alegrar os meus dias, Taís Vieira pela reciprocidade, Thiago Bof pelo companheirismo e Rosilene Sene pela generosidade. Pessoas que conheci no decorrer do período acadêmico, mas que levarei eternamente em meu coração.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.

*“A qualidade das decisões tomadas por um líder-administrador é o que normalmente mais pesa em seu sucesso ou fracasso”.*

***Bessie L. Marquis***

## RESUMO

O gerenciamento realizado pelo enfermeiro é um dos processos de maior destaque em suas atribuições. A gerência de enfermagem tem sido instrumentalizada como meio para planejar os recursos necessários, elevando a qualidade do serviço e do cuidado prestado. Sendo assim, o objetivo foi abordar a atuação dos enfermeiros como gerentes em serviços de saúde, presente em artigos científicos publicados em bases de dados eletrônicas. Foi realizada uma revisão de literatura, na base de dados Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), com os termos previamente consultados no DeCS: gestão hospitalar, enfermagem, enfermeiro, gerência, liderança. Os critérios de inclusão utilizados foram artigos disponíveis na íntegra, língua portuguesa, estar dentro do tema de pesquisa e data de publicação entre os anos de 2006 a 2018. Os critérios de exclusão foram textos duplicados e fora do tema. Foram incluídos na análise qualitativa 29 artigos. Emergiram cinco categorias temáticas: (I) Perfil gerencial do enfermeiro; (II) Formação acadêmica e o trabalho gerencial do enfermeiro; (III) Liderança em enfermagem e a prática gerencial; (IV) Desafios enfrentados para a implantação e manutenção das ações de gerenciamento; (V) Perspectivas do enfermeiro sobre o trabalho de gerenciamento. É preciso que o enfermeiro adquira competências essenciais e individuais para exercer a função gerencial. O enfermeiro deve possuir um espírito conciliador, para lidar com conflitos, além de ter capacidade de tomar decisões, sendo indispensável a formação acadêmica para preparar cada vez melhor estes profissionais que logo irão atuar como gerentes e gestores.

**Palavras-chave:** Administração Hospitalar, Enfermagem, Liderança, Gestão em Saúde, Serviços de Saúde.

## ABSTRACT

The management performed by nurses is one of the most outstanding processes in their assignments. Nursing management has been instrumented as a means to make the necessary resources, raising the quality of the service and the care provided. The objective was to address the role of nurses as managers in health services, present in scientific articles published in electronic databases. An integrative review of the literature was carried out in the Virtual Health Library (VHL) database, with the terms previously consulted in the DeCS: hospital management, nursing, nurse, management, leadership. The inclusion criteria used were articles available in full, Portuguese language, being within the topic of research and publication date between the years 2006 to 2018. The exclusion criteria were duplicate and off-topic texts. A total of 29 articles were included in the qualitative analysis. Four thematic categories emerged: (I) Managerial profile of the nurse; (II) Academic training and managerial work of nurses; (III) Leadership in nursing and management practice; (IV) Challenges facing the implementation and maintenance of management actions; (V) Nurses perspectives on management work. It is believed that the academic institutions are indispensable for the formation of the managerial profile of the nurse. The nurse must have a conciliatory spirit, to deal with conflicts, besides being able to make decisions, being indispensable the academic formation, to prepare more and better these professionals who will soon act as managers and managers.

**Keywords:** Hospital Administration, Nursing, Leadership, Health Management, Health services.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - As cinco dimensões requeridas ao processo de trabalho do enfermeiro. 11
- Figura 2 - Competências essenciais do administrador..... 17
- Figura 3 - As habilidades administrativas..... 17

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDENF	Bases de Dados de Enfermagem
BVS	Biblioteca Virtual de Saúde
DeCS	Descritores em Ciências da Saúde
FAEMA	Faculdade de Educação e Meio Ambiente
IBECS	Índice Bibliográfico Espanhol em Ciências da Saúde
LILACS	Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde
PDCA	Do Inglês “Plan, Do, Check, Act”
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SUS	Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>13</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>4 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>15</b>
4.1 O PROCESSO GERENCIAL E O PERFIL DO ENFERMEIRO GERENTE ....	15
4.2 A FORMAÇÃO ACADÊMICA E O TRABALHO GERENCIAL DO ENFERMEIRO.....	18
4.3 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM E A PRÁTICA GERENCIAL .....	21
4.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS AÇÕES DE GERENCIAMENTO.....	24
4.5 O TRABALHO GERENCIAL NA PERSPECTIVA DO ENFERMEIRO .....	27
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>32</b>

## INTRODUÇÃO

O processo de trabalho do enfermeiro possui cinco dimensões, que são complementares e interdependentes: assistir, gerenciar, participar politicamente, pesquisar e ensinar, exemplificadas na figura 1 (PAULA et al., 2014).

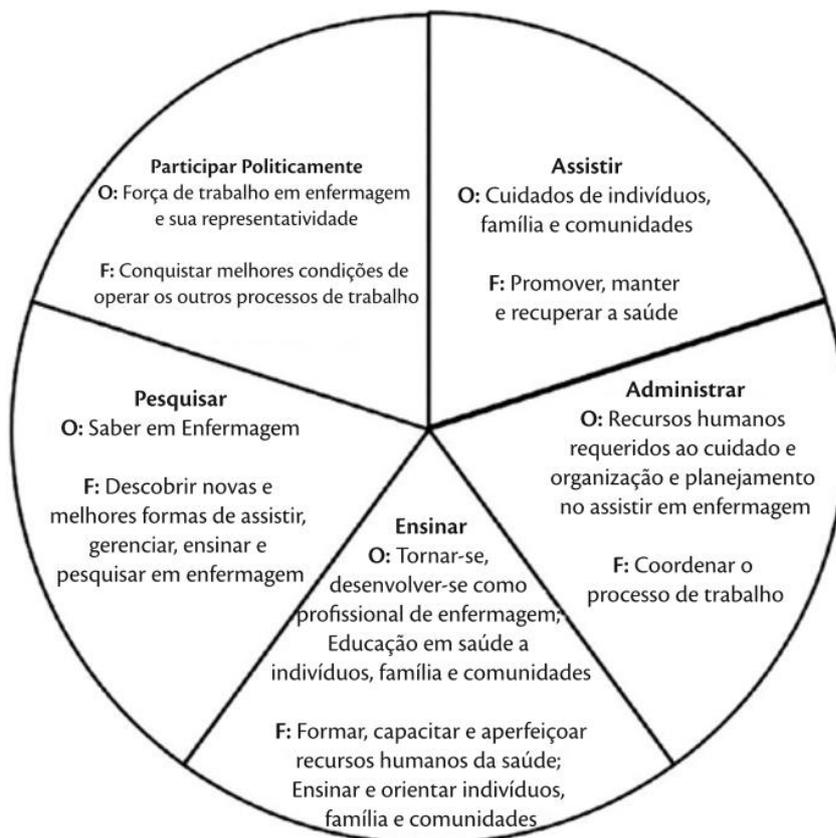


Figura 1 - As cinco dimensões requeridas ao processo de trabalho do enfermeiro

Fonte: Paula et al., (2014, p. 05)

Legenda: O - Objeto; F - Finalidade

O gerenciamento realizado pelo enfermeiro é um dos processos de maior destaque em suas atribuições. Isto ocorre principalmente pela posição hierárquica em que o enfermeiro está posicionado em relação à equipe de enfermagem, o que promove sua divisão técnica e social. O trabalho de gerenciamento tem sido mantido privativo do enfermeiro, ressaltando o topo da hierarquia em que está inserida esta categoria profissional e sua responsabilidade legal sobre a equipe (PERES; CIAMPONE, 2006).

A gerência de enfermagem tem sido instrumentalizada como meio para planejar os recursos necessários, elevando a qualidade do serviço e do cuidado

prestado. Isto leva a condições adequadas de assistência e de trabalho, com o objetivo de desenvolver a “atenção à saúde” (PERES; CIAMPONE, 2006).

Nas últimas décadas, as publicações científicas têm abordado a gerência sob diversos aspectos, desde o serviço primário a serviços hospitalares em diversos setores. Os desafios enfrentados pelo enfermeiro no exercício desta atividade também são abordados, seja na área assistencial ou administrativa (SILVA, 2016).

Sendo o enfermeiro o líder da equipe de enfermagem, suas atividades de gerenciamento influenciam para a prestação ou não do cuidado. Muitos são os empecilhos para o desenvolvimento de seu trabalho: falta de materiais, discórdias na equipe, ausência de competências, falta de conhecimento técnico-científico, entre outros. Desta forma, as dificuldades de atuação do enfermeiro gerente podem afetar a qualidade da assistência prestada.

Além disso, muitos enfermeiros saem da academia sem o preparo adequado para exercer atividades gerenciais e administrativas, uma vez que o foco da maioria das instituições de educação é o preparo para a realização do cuidado de qualidade. Assim, questiona-se: como deve ser a atuação do enfermeiro gerente em serviços de saúde?

Este estudo se justifica pela necessidade da veiculação de informações sobre as atividades gerenciais e administrativas do enfermeiro, visando a melhoria da atuação profissional dos enfermeiros que já estão inseridos no mercado de trabalho, bem como dos novos enfermeiros. Assim, contribuindo para a melhoria da qualidade do cuidado prestado.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Descrever a atuação gerencial dos enfermeiros em serviços de saúde.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar os elementos que compõem o perfil do enfermeiro no gerenciamento;
- Relacionar a formação acadêmica ao trabalho gerencial do enfermeiro;
- Abordar a liderança na enfermagem como uma efetiva prática gerencial;
- Elencar os desafios do enfermeiro para implantação e manutenção das ações de gerenciamento/gestão;
- Relatar o trabalho de gerência em enfermagem sob a perspectiva do enfermeiro.

### 3 METODOLOGIA

Foi realizada uma revisão da literatura que possui a finalidade de reunir um número considerável de resultados de pesquisas sobre um determinado assunto, de forma sistemática e organizada, contribuindo para o aprofundamento do tema estudado. É de grande valia para profissionais como o enfermeiro, que dispõem de pouco tempo para o estudo e investigação de assuntos pertinentes à sua atuação (MENDES; SILVEIRA; GALVÃO, 2008).

Houve uma leitura detalhada dos materiais selecionados, para estabelecimento de unidades de análise. Os artigos foram analisados conforme a análise de conteúdo de Minayo (2010), seguindo as fases de “pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação” (MINAYO, 2010).

Foi realizada uma pesquisa na base de dados da Biblioteca Virtual de Saúde (BVS), com os termos previamente consultados nos Descritores em Ciências da Saúde (DeCS): gestão hospitalar, enfermagem, enfermeiro, gerência, liderança. Foram utilizados os operadores booleanos “AND” e “OR”. Foram identificados 187 artigos das bases de dados indexadas à BVS: Scientific Electronic Library Online (Scielo), Bases de Dados de Enfermagem (BDENF), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (Lilacs), Coleção SUS e Índice Bibliográfico Espanhol em Ciências de Saúde (IBECS). Os critérios de inclusão utilizados foram artigos disponíveis na íntegra, língua portuguesa, estar dentro do tema de pesquisa e data de publicação entre os anos de 2006 a 2018. Os critérios de exclusão foram textos duplicados e fora do tema. Foram incluídos na análise qualitativa 29 artigos que corresponderam aos critérios. Além destes, foram utilizados 13 artigos provenientes de outras fontes, 07 livros e 01 tese de doutorado, totalizando 50 estudos.

## 4 REVISÃO DA LITERATURA

### 4.1 O PROCESSO GERENCIAL E O PERFIL DO ENFERMEIRO GERENTE

Conforme Chiavenato (2007), o administrador pode ser um supervisor, um gerente ou diretor. Em cada nível hierárquico, o administrador desenvolve ações que são necessariamente diferentes, mas que convergem para um mesmo objetivo: proporcionar resultados.

Sobre os papéis desenvolvidos pelo administrador, o autor faz uma conexão entre o saber fazer e o plano conceitual:

Quanto mais o administrador se preocupa em saber ou aprender a fazer coisas (habilidade de executar), mais ele estará se preparando para atuar no nível operacional da empresa. Quanto mais se preocupa em desenvolver conceitos (habilidade de pensar e diagnosticar), mais ele estará se preparando para atuar no nível institucional da empresa. A administração requer reflexão e ação. É preciso saber utilizar mais a cabeça do que as mãos. Buscar continuamente a inovação e explorar novas oportunidades, o que requer uma mentalidade empreendedora, capaz de aprender novos conhecimentos e novas competências (CHIAVENATO, 2007, p. 78).

O processo gerencial tem o objetivo de atingir e manter o equilíbrio nas relações de trabalho; assegurar o bom funcionamento das unidades; estimular a propagação da filosofia organizacional; garantir resultados produtivos; assegurar as condições para a implementação da qualidade da assistência; promover a educação permanente e estimular a qualificação profissional (MANENTI et al, 2012).

Nos estabelecimentos de saúde, os níveis hierárquicos e dos agentes sociais são estabelecidos pela estrutura formal, indicando as relações de poder entre os cargos (KURCGANT; MASSAROLLO, 2016). Os autores discorrem sobre a missão, organização e caracterizações do trabalho nesse tipo de organização:

As organizações de saúde, como um desses segmentos, têm como missão prevenir e curar doenças, reabilitando os indivíduos para que possam usufruir de bem-estar físico, mental, espiritual e social e, assim, contribuir com o seu trabalho para o bem-estar coletivo. Elas se organizam de diferentes maneiras (hospitais, clínicas, serviços, unidades básicas), com diversas entidades mantenedoras (governamentais, particulares, filantrópicas), ocupando um espaço essencial na sociedade, tanto para os que usufruem de seus serviços como para os que nelas trabalham. Assim, qualificam-se como organizações prestadoras de serviços e caracterizam-se por trabalhar prioritariamente com o elemento humano. Logo, o paciente/cliente, a família do paciente/cliente e o pessoal que nelas trabalham constituem tanto a matéria-prima essencial quanto a mais importante ferramenta do trabalho nelas desenvolvido (KURCGANT; MASSAROLLO, 2016, p. 6).

O trabalho em saúde envolve diversos aspectos éticos que influenciam também no gerenciamento em enfermagem, que pressupõe a tomada de decisões, que “depende do grau de autonomia do gerente de enfermagem e como se dá sua relação com as pessoas e com a própria política da instituição, para desenvolver eticamente o seu trabalho”. Estas questões frequentemente assumem a dualidade entre aquilo que pode ser feito e o que deve ser realizado (MASSAROLLO; FERNANDES; SANTOS, 2016, p.17).

O quadro 1 apresenta o objeto a que se destina o processo gerencial em enfermagem, meios e instrumentos pelos quais esse processo é realizado, organização, divisão do trabalho e produto do processo gerencial.

<b>PROCESSO GERENCIAL</b>			
<b>Objeto</b>	<b>Meios e instrumentos</b>	<b>Organização e divisão do trabalho</b>	<b>Produto</b>
Clientes internos, clientes externos; instituição e recursos tecnológicos.	Planejamento, organização e controle; planos de ação (curto, médio e longo prazos); diagnóstico situacional; avaliação; recursos físicos, materiais e equipamentos; conhecimento técnico científico e comunicação.	Determinação de prioridades; utilização de protocolos institucionais; implantação de manuais de normas e rotinas e distribuição de tarefas.	Ambiente organizado; satisfação do cliente; valorização profissional; diminuição dos custos; qualificação da assistência e promoção da filosofia institucional.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Manenti et al (2012).

Quadro 1 – Objeto, meios e instrumentos, organização e divisão do trabalho e produto do processo gerencial

Para alcançar resultados, o administrador precisa possuir competências que se traduzem em: conhecimento (saber acumulado pela aprendizagem); habilidades (saber fazer); julgamento (saber analisar cada situação e tomar decisões) e atitude (saber fazer acontecer), melhores explicadas na figura 2. Estas competências são duráveis e são aprimoradas ao longo do tempo, mas se fundamentam em habilidades (CHIAVENATO, 2007).



Figura 2 – Competências essenciais do administrador.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 80).

As habilidades, que fazem parte do conjunto de competências essenciais de um administrador, resumem-se em três: habilidades técnicas (conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos); habilidades humanas (capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas e por meio delas); habilidade conceituais (capacidade de lidar com ideias e conceitos abstratos) (CHIAVENATO, 2007). Esse conjunto de habilidades varia de acordo com o nível hierárquico do administrador, conforme ilustrado na figura 3:

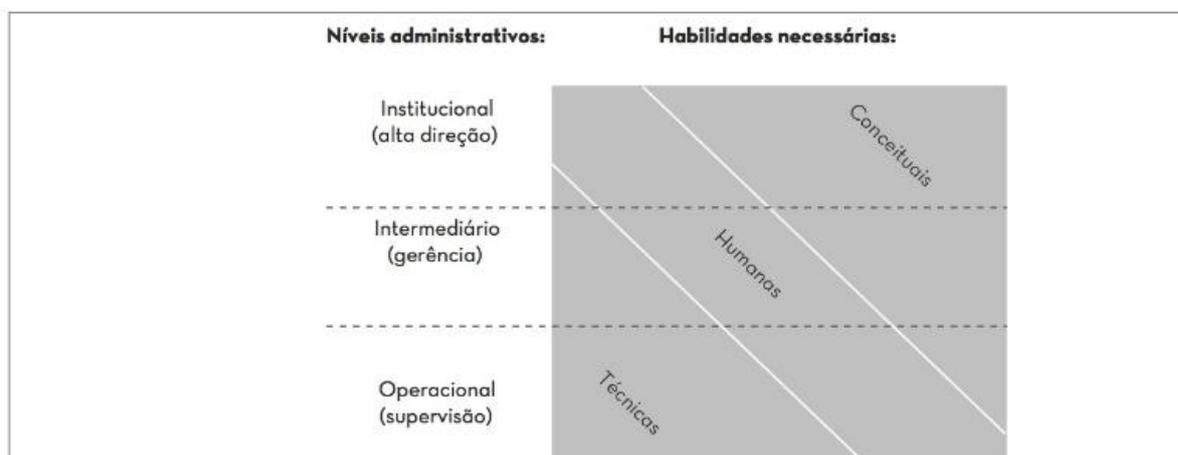


Figura 3 – As habilidades administrativas

Fonte: Chiavenato (2007, p. 81).

Conforme explicitado na figura 3, o gerente atua em um âmbito intermediário, devendo possuir habilidades conceituais em maior proporção. As habilidades humanas e técnicas existem em proporções consideráveis, não devendo ser minimizadas em detrimento das habilidades conceituais. O gerente deve possuir maior habilidade técnica do que o administrador da alta direção, de forma a cobrar e

acompanhar com maior propriedade as funções desenvolvidas pelos supervisores (CHIAVENATO, 2007).

As competências do enfermeiro gerente perpassam por competências essenciais – saber conhecer, saber ser, saber fazer e saber conviver – e competências individuais (MANENTI et al, 2012; RUTHES; CUNHA, 2007): entender a si próprio e outras pessoas; monitoramento da performance coletiva e individual; coordenação multiprofissional; determinação de metas, objetivos e gerenciamento de mudanças; comunicação eficaz; planejamento e organização; produtividade no trabalho (MANENTI et al, 2012). Iniciativa, criatividade, habilidade interpessoal, espírito de equipe, humildade, empatia, empreendedorismo (RUTHES; CUNHA, 2007; NÓBREGA et al, 200878).

Outras competências são: ter formação específica; formação em recursos humanos; conhecer a cultura e estrutura organizacional (ADORNO et al, 2017). Educação permanente e experiência para ocupar o cargo de gerência (MULLER et al, 2017). “[...] o fato de possuir maior tempo de formado dá ao enfermeiro mais maturidade e experiência para exercer cargos de gerência” (NÓBREGA et al, 2008, p. 335).

É importante destacar que as competências são dinâmicas. Elas mudam com o passar do tempo e acompanham as evoluções tecnológicas e culturais. Logo, o que é essencial hoje, talvez não seja amanhã (MANENTI et al, 2012). Por outro lado, as competências essenciais não diminuem com o uso, pelo contrário. Desenvolvem-se à medida em que são aplicadas (RUTHES; CUNHA, 2007).

Os autores Ruthes e Cunha (2007) refletem sobre a ausência de avaliação dos enfermeiros, dificultando a implementação da Gestão por Competências. Isso significa contar com o máximo de competências de cada um dos integrantes da equipe, o que resulta em benefícios à organização, sociedade e usuários.

#### 4.2 A FORMAÇÃO ACADÊMICA E O TRABALHO GERENCIAL DO ENFERMEIRO

O enfermeiro tem protagonizado um papel essencial nos serviços de saúde, especialmente no campo hospitalar, sendo o responsável por aplicar medidas que integrem os âmbitos administrativos, assistências, políticos, de ensino e pesquisa, objetivando a qualidade na prestação de serviços. As atuações nas instituições têm exigido além do gerenciamento em enfermagem, a interação interpessoal e com

todo o ambiente organizacional, possibilitando sua maior colaboração no sucesso da organização (FURUKAWA; CUNHA, 2011).

Segundo Xavier-Gomes e Barbosa (2012), o enfermeiro possui fatores diferenciais em sua formação: o gerenciamento e a administração, com isso os próprios titulados na administração, admitem o destaque da classe no contexto gerencial. Outro ponto observado é a especialização no âmbito administrativo, que apresenta mudanças nas características do perfil profissional.

Após a sua formação acadêmica, o enfermeiro tem que estar apto a executar o papel de líder e demonstrar capacidade de gestão, essas competências são exigências para que o profissional exerça adequadamente suas atribuições. É indispensável que ao se ingressar no mercado de trabalho, que essas capacidades estejam totalmente aptas de serem executadas. No entanto, às vezes o profissional se encontra despreparado. (BALSANELLI et al, 2008).

Além disso, estudos evidenciam deficiências na formação acadêmica, apontando preocupação apenas em ensinar a assistência, normas, rotinas e a elaboração de escalas, em contrapartida as demais habilidades administrativas, os instrumentos e as ferramentas para o trabalho no gerenciamento que ficam em segundo plano (XAVIER-GOMES; BARBOSA, 2012).

Os próprios acadêmicos, no percorrer da graduação em Enfermagem, predominantemente não apresentam motivação para aprender a gerenciar. O maior interesse no âmbito da prática continua sendo o manejo de dispositivos sofisticados, a técnica, os processos e tratamentos de patologias. (JORGE et al., 2007).

A formação acadêmica deve capacitar o enfermeiro para desempenhar ações relacionadas à liderança e gerencia de processos, custos e procedimentos. Estes conhecimentos são fundamentais tanto quanto os de assistência de enfermagem (MATOS et al, 2006)

O trabalho gerencial do enfermeiro é composto por quatro dimensões: técnica, política, comunicativa e desenvolvimento da cidadania. No entanto, em sua prática hospitalar, a dimensão técnica é a mais predominante, traduzindo-se principalmente em atividades de coordenação, supervisão e controle (SANTOS; GARLET; LIMA, 2009).

Desta forma, há o controle e supervisão direta da assistência, dos funcionários, da unidade, das questões administrativas (elaboração de escalas mensais e de férias) (SANTOS; GARLET; LIMA, 2009). Também existem atividades

de provimento de recursos materiais e dimensionamento da equipe de trabalho, de forma desarticulada da assistência e das necessidades do usuário (SANTOS; GARLET; LIMA, 2009; MORORÓ et al, 2017); participação em reuniões e educação continuada (NÓBREGA et al, 2008). Estas são as conhecidas como atividades administrativas burocráticas. Por outro lado, a articulação destas com o processo assistencial é essencial para a gestão do cuidado (MORORÓ et al, 2017).

A gestão de cuidados possui alguns atributos indispensáveis: articulação e integração entre a gestão e o cuidar, o exercício da liderança, interação, comunicação, tomada de decisão e cooperação (MORORÓ et al, 2017).

As inúmeras funções gerenciais do enfermeiro, no entanto, o distanciam de seu verdadeiro papel de cuidador e do cliente. Muitas das atividades meramente burocráticas poderiam ser realizados por outros profissionais sem prejuízo do papel gerencial do enfermeiro (NÓBREGA et al, 2008).

Assim, cumprir metas de redução de custos, executar manutenção e melhoria da assistência, são elementos que determinam a sobrecarga de trabalho, acúmulo de funções, que uma vez somados à falta de recursos humanos para prestar a assistência que se busca, resulta negativamente no trabalho assistencial e gerencial (MANENTI et al, 2012, p. 730).

A forma mais efetiva de evitar a sobrecarga de trabalho e outros problemas da atuação gerencial é por meio do planejamento. Planejar é uma forma de pensar ações, de organizar, de alcançar metas. Isso não significa que todas as metas serão alcançadas ou que tudo irá acontecer da maneira prevista. No entanto, sem realizar um planejamento, as chances de fracasso serão maiores (LANZONI et al, 2009).

Há três tipos de planejamento: o tradicional ou normativo, estratégico e participativo. O planejamento normativo valoriza a produção em detrimento da subjetividade humana. É voltado para a ação imediata, com o objetivo de manter o funcionamento do serviço. O planejador tem uma falsa ideia de total controle da situação (GRECO; 2006).

O planejamento estratégico difere do primeiro à medida em que busca uma antecipação aos possíveis problemas que possam surgir, adaptando-se às mudanças necessárias. O planejador busca refletir mais sobre suas ações e decisões, adotando uma horizontalidade em relação aos demais membros da equipe (PEREIRA, 2010).

O planejamento estratégico é geralmente adotado em conjunto com o planejamento participativo. Este, por sua vez, prevê a tomada de decisões com a participação de diversos atores sociais. Aqui ocorre um compartilhamento de poder, o que mantém os resultados, quer sejam negativos ou positivos, como responsabilidade coletiva (LIMA; FARAVET; GRABOIS, 2006).

O enfermeiro tem adotado o planejamento como gestor democrático, que adota o modelo de planejamento estratégico e participativo. Este modelo de planejamento é considerado o ideal, porém requer maior esforço do gestor para a sensibilização dos membros da equipe na participação do processo de desenvolvimento de propostas para a solução dos problemas identificados (LANZONI et al, 2009).

O processo de identificação de problemas pode ser facilitado por meio do ciclo de melhoria contínua PDCA, acrônimo das palavras em inglês “Plan, Do, Check, Act” (Planejar, Executar, Verificar, Agir). O enfermeiro pode utilizar esta abordagem sistemática para identificar e solucionar problemas (GOMES et al, 2012).

A primeira etapa (P) tem a função de identificar aquilo que necessita ser melhorado e mudanças necessárias de acordo com o processo corrente. Na segunda etapa (D), ocorre a implementação das ações; na terceira etapa (C), há a mensuração e análise do processo e dos resultados obtidos. Na última etapa (A), verifica-se a necessidade de realizar uma nova ação, caso os resultados não tenham sido equivalentes ao que era esperado, incluindo também o que deve acontecer em curso, para que o processo de melhoria seja mantido (PINTO et al, 2016).

Dessa forma, a aplicação desse ciclo conduz a um processo contínuo de planejamento, implementação de ações, avaliação da eficácia e reflexão da necessidade de outros aperfeiçoamentos (TAJRA et al, 2013).

#### 4.3 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM E A PRÁTICA GERENCIAL

Liderar é a capacidade de influenciar as pessoas a atuarem de modo ético-profissional, para alcançar objetivos em comum, por meio do empenho coletivo. Os enfermeiros possuem dificuldades para compreender o significado da liderança,

mesmo que considerem importante para exercer suas atividades (SILVA; CAMELO, 2013).

Talvez essa dificuldade se deva às inúmeras teorias de liderança fundamentadas ao longo da história, na tentativa de identificar o melhor caminho para maximizar o desempenho de uma pessoa enquanto líder. A mais antiga dessas teorias é a de Maquiavel (1999), segundo a qual os líderes devem buscar alcançar o poder, a autoridade e a ordem por meio da simpatia popular, mas caso não seja possível deve-se usar da ameaça, engano e a violência. Em outras palavras, utiliza-se a lei ou a força (MARINHO, 2006).

A teoria dos traços, por sua vez, estabelecia que quem nascesse com determinados traços físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa seria o líder. No entanto, sabe-se hoje que a liderança não é inata. Logo, ela pode ser aprendida. Assim, identificou-se três estilos de liderança: o democrático, o autocrático e o *Laissez-faire* ou liberal. O primeiro envolve os subordinados nos planos, políticas e metas. O autocrático distingue-se por possuir centralização da tomada de decisões no líder. Na liderança liberal, por outro lado, há a liberação total do líder para os membros tomarem decisões individuais ou em grupo, intervindo apenas quando necessário (VERGARA, 2007).

Destacam-se ainda, outras duas teorias: a transacional e a transformacional. A teoria transacional volta-se para o intercâmbio de influências no relacionamento entre líderes e liderados. A liderança, segundo propõe a teoria, é um processo de troca – competência e lealdade em troca de bonificações, proteção ou outras recompensas – em que cada líder desenvolve um intercâmbio específico e único com cada componente da equipe. Este processo pode envolver liberdade e autonomia para uns e controle e restrição para outros. Já a teoria transformacional estabelece que há interação entre os líderes e liderados, no entanto ambos são levados a um maior nível de motivação e moralidade. Produz efeito transformador em todos os envolvidos. Essa transformação eleva o nível de conduta humana e de aspirações éticas do líder e liderados; e desenvolve potencial de liderança nos que antes eram liderados (MARINHO, 2006).

A liderança, como afirmado anteriormente, é uma competência da prática gerencial do enfermeiro. Por ser líder, o enfermeiro se responsabiliza pela sua equipe de trabalho. Essa habilidade permite a capacidade de coordenação do processo de trabalho para o alcance de metas e objetivos organizacionais de

diferentes estabelecimentos de saúde (PAULA et al, 2012). Além disso, deve ser capaz de guiar as pessoas para trabalharem entusiasmadas, para garantir os objetivos comuns (MOURA et al, 2013).

É durante a graduação também que o enfermeiro desenvolve as habilidades pessoais e intrapessoais para o desenvolvimento de uma liderança efetiva. A base para a formação dessas habilidades são os subsídios teóricos e pelas características subjetivas individuais. Por outro lado, é no mundo do trabalho e na vivência cotidiana que a liderança de enfermagem se aprimora (RAMOS; FREITAS; SILVA, 2011).

O exercício da liderança de enfermagem no ambiente hospitalar, em comparação a outras instituições de saúde possui desafios adicionais, principalmente devido às políticas organizacionais hospitalares. Neste ambiente, a liderança também é dificultada pela sobrecarga de trabalho e condições de precariedade – baixos salários, insuficiência de recursos humanos e materiais, escassas oportunidades para o crescimento profissional (PAULA et al, 2012)

O enfermeiro, enquanto líder, deve ser capaz de lidar positivamente com problemas e conflitos. A liderança deve ser uma ferramenta organizacional de articulação entre a assistência, a administração, a política e o ensino-pesquisa (MOURA et al, 2013).

Deve possuir a habilidade de ouvir, ter bom relacionamento com seus liderados; habilidades técnicas, conhecimentos sobre equipamentos e recursos; possuir habilidades administrativas, relacionar o racional e o humano; deve possuir comprometimento, comunicação, responsabilidade, visão e talento para estabelecer relacionamentos interpessoais saudáveis (SILVA; CAMELO, 2013).

Por outro lado, o enfermeiro deve combater a liderança com comportamento prepotente e coercivo, que ocasionam situações de abuso de poder. Esse tipo de liderança compromete a harmonia do ambiente de trabalho e leva ao desgaste das relações interpessoais. O enfermeiro líder deve mobilizar a cooperação da equipe, deve dar o exemplo, ser compreensivo. Sem, contudo, exercer atitude paternalista ou protecionista. Enquanto o paternalismo alinhado a falta de iniciativa gera colaboradores que não se responsabilizam pelos processos de trabalho; o protecionismo acontece quando a supervisão das atividades e a denúncia da realização de atividades que não estão de acordo com o protocolo, são orientadas

por interesses pessoais e afinidades entre os membros da equipe (PAULA et al, 2012).

Não há liderança sem comunicação. O enfermeiro deve possuir a capacidade de se comunicar e de convencer os membros da equipe a realizarem aquilo que é necessário para a melhoria da qualidade da assistência ou para atingir determinado objetivo (SILVA; CAMELO, 2013).

A autoridade deve ser usada não como uma forma de demonstração de poder, mas para tomar decisões e ordenar as atividades a outros. Ao contrário do que se pensa, o exercício da autoridade é bem aceito pela equipe de enfermagem no ambiente estudado, por transmitir uma atmosfera de trabalho realizado e seguro (PAULA et al, 2012).

Um modelo de liderança eficiente que pode ser adotado pelo enfermeiro é a Liderança Transformacional. Os meios ou ferramentas para desenvolver a liderança devem ter como base a relação de cooperação entre as equipes e seus líderes, promovendo a tomada de decisão compartilhada e o trabalho em equipe, transformando o contexto para benefício organizacional (ROCHA et al, 2017, p. 15).

O enfermeiro deve estar em constante aprendizado, buscando aprimorar suas habilidades de liderança e buscando uma liderança mais contemporânea. É sua responsabilidade ampliar seu conhecimento próprio e da equipe sobre esse assunto, e exercer uma liderança altamente orientada para as pessoas e para a produção (ALECRIM; CAMPOS, 2009).

#### 4.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PARA A IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DAS AÇÕES DE GERENCIAMENTO

O enfermeiro gerente enfrenta o desafio de lidar com os conflitos internos no cotidiano laboral. Este conflito se desdobra à medida em que o exercício de seu cargo se choca com detentores de poder em posições mais elevadas que a sua. Esse choque representa um limite e uma ameaça que permanecia oculta até esse momento (PROCHNOW et al, 2007).

O enfermeiro possui grande responsabilidade no trabalho, devido ao acúmulo de funções e realização de atividades de cuidado e administrativas que são essenciais para a continuidade da assistência de qualidade. Assim, para exercer a atividade gerencial de forma que ela seja fonte de prazer e saúde, é importante que

o profissional receba o reconhecimento pelo seu trabalho realizado e que a instituição mobilize esforços para motivar a corresponsabilidade nas práticas gerenciais (SANTOS et al, 2013b, p. 102).

Segundo estudo de Santana e Silva (2018a) os enfermeiros que atuam no setor público classificaram como bom (66,66%) e regular (33,33%) o gerenciamento de enfermagem para a assistência ao cuidado do paciente. Todos os enfermeiros afirmaram que as dificuldades entre o gerenciamento e a assistência de enfermagem interferem no resultado do cuidado

Estas dificuldades podem ser resultantes do fato de alguns enfermeiros diferenciarem a gerência e a assistência como duas funções distintas, difíceis de serem realizadas juntas. Assim, uma pessoa seria responsável pelo gerenciamento da unidade, enquanto outra prestaria a assistência direta. Isto é relatado principalmente quando há mais de um enfermeiro no setor. Desta forma, quando há apenas um enfermeiro, há dificuldade em realizar de forma coesa as atividades de gerenciamento e assistência de enfermagem (MULLER et al, 2017).

Os empecilhos identificados na prática da gerência de enfermagem em um hospital público foram de supervisão, avaliação e controle dos registros de eventos adversos. Este pode ser um forte indicador na avaliação da assistência para os enfermeiros gestores. Outros empecilhos identificados foram: falta de materiais, recursos físicos e estrutura física adequada, falta de cooperação e compreensão na equipe de trabalho, em que muitas vezes os comandos não são aceitos (SANTANA; SILVA, 2018b).

Com o acúmulo das funções gerenciais e assistenciais, há o desafio da incorporação das informações registradas – como dados de natalidade, mortalidade, desnutrição – na tomada de decisões. O enfermeiro mais se preocupa em realizar a retroalimentação do sistema, do que em analisar esses dados para que sejam úteis de alguma forma, ao traçar diagnósticos e intervenções de enfermagem. Outro desafio se apresenta quando o enfermeiro, na qualidade de gerente, necessita tomar uma decisão e o faz mediante a orientação da organização, em detrimento daquilo que desejava (PINHEIRO, 2009).

Outro desafio é referente à sobrecarga de trabalho, que é frequente no exercício da atuação do enfermeiro gerente. Isso acontece porque os enfermeiros “se permitem assumir uma quantidade de trabalho superior à média”, pois isso lhes traz uma sensação de trabalho cumprido, de utilidade, proporciona prazer,

inicialmente. No entanto, logo vem a exaustão e o esgotamento físico e mental e, a partir desse ponto, o enfermeiro não mais se sente tranquilo, mas sente-se injustiçado por ter ficado com a pior parte do trabalho (PROCHNOW et al, 2007, p. 547).

Uma das principais dificuldades para o exercício das atividades gerenciais, é o número reduzido de funcionários em relação à alta demanda de serviço. Aliado a isso, a falta de medicamentos, qualificação profissional, educação continuada, capacitação e atualização, levam o enfermeiro a não conseguir exercer as atividades gerenciais como deveria, resultando em queda da qualidade da assistência. Outra consequência é o desgaste da saúde do trabalhador, em quem incide estresse e sentimento de incapacidade (ZAMBIAZI; COSTA, 2013).

A manutenção do diálogo e a relação entre a equipe, de maneira saudável, é um desafio para a continuidade da administração das atividades. Manter um relacionamento interpessoal saudável em um ambiente com níveis altíssimos de estresse, que levam a conflitos pessoais, é um grande desafio para o enfermeiro e a equipe (ZAMBIAZI; COSTA, 2013).

Por outro lado, a comunicação é diferente de uma informação. Apesar de serem conceitos interdependentes na função gerencial do enfermeiro, diferem em sua essência. Enquanto a informação não é influenciada por expectativas e emoções e apresenta característica formal, impessoal; a comunicação pode apresentar experiências compartilhadas e envolver sentimentos (SANTOS et al, 2011).

Sendo assim, o enfermeiro gestor assumindo o papel de emissor, deve não apenas transmitir informações relacionadas ao administrativo, como também buscar uma relação próxima com os colaboradores da sua equipe, evidenciando a comunicação como um processo que favorece a interação social. Podendo estabelecer um vínculo entre as pessoas, resultando na cooperação e integração do processo de trabalho (SANTOS et al, 2011).

Outro risco enfrentado pelo enfermeiro é o risco de desumanização da assistência à saúde, em consequência ao avanço e incorporação tecnológica. Principalmente em instituições que adotam o paradigma técnico-científico, cuja tendência é tratar a doença e não a pessoa. O ser humano deve ser tratado em

todas as suas esferas: psíquica, social, cultural e espiritual (MASSAROLLO; FERNANDES; SANTOS, 2016).

Exercer a liderança como um instrumento gerencial é também um desafio, devido à resistência da equipe de saúde diante à proposição de novas ações. Há relutância em relação à mudança, principalmente dos profissionais que estão há mais tempo na instituição, ainda que possam trazer benefícios à unidade e a si próprios. Uma sugestão de enfrentamento é a realização de capacitações sobre o gerenciamento de enfermagem, para que sejam aprendidas técnicas atualizadas para lidar com pessoas (SANTOS et al, 2013a).

Em sua atuação profissional, o enfermeiro gerente enfrenta o desafio de aprimorar competências para implantar ações que façam a diferença no modelo de gestão praticado no serviço de enfermagem. Uma forma de vencer esse desafio é a participação em Oficinas de Sensibilização para o Desenvolvimento de Habilidades – encontros periódicos com os enfermeiros gerentes, organizados pelo coordenador do hospital. A intervenção é realizada por meio de atividades como exercícios vivenciais, exposição dialogada, filmes, estudo de texto, jogos, entre outros. Este tipo de atividade leva à reflexão e identificação de competências que o gerente possui e daquelas que precisam ser aprimoradas ou desenvolvidas (MUNARI et al, 2008).

A reflexão ética na prática profissional é contínua e envolve fatores externos à atuação do profissional, como o reconhecimento da autonomia do paciente. Há grandes desafios envolvidos no gerenciamento de enfermagem e um deles é o desrespeito aos direitos dos usuários dos serviços de saúde. Assim, muitas vezes a tomada de decisão pelo usuário poderá ser diferente daquela que o profissional escolheria (MASSAROLLO; FERNANDES; SANTOS, 2016).

#### 4.5 O TRABALHO GERENCIAL NA PERSPECTIVA DO ENFERMEIRO

Os enfermeiros trazem a gerência de enfermagem para o ambiente hospitalar como fonte de prazer, estabelecido pelo crescimento pessoal e profissional, reconhecimento dos colegas e satisfação dos clientes. Por outro lado, é tido também como fonte de sofrimento, decorrente da falta de relacionamento com a equipe de trabalho e da sobrecarga de trabalho (SANTOS et al, 2013b).

Em outro estudo, os enfermeiros reportaram sentimentos predominantemente negativos em relação às demandas de seu processo de trabalho gerencial. A negatividade estava concentrada em torno das representações do gerenciamento distante das ações de cuidado direto. Isto e a sobrecarga de atividades produziram sentimento de frustração, que parece fazer parte do contexto da prática gerencial do enfermeiro (LIMA; LOURENÇO, 2014).

O sofrimento está relacionado também ao medo, no início da atividade gerencial. Enfermeiros em seu primeiro emprego não têm tanta segurança para trabalhar quanto outros que já passaram por essa fase. Porém, com o passar do tempo, o enfermeiro adquire maturidade e assimilação de suas funções gerenciais, produzindo segurança. A partir do comprometimento com a organização surge o desenvolvimento profissional e pessoal, resultantes de experiências de superação do medo e das dificuldades em gerenciar no âmbito hospitalar (SANTOS et al, 2013b).

A sobrecarga de atividades realizadas pelo enfermeiro gerente produz o sentimento de que suas ações aconteçam com a menor qualidade do que realmente desejariam, o que acarreta cobranças pessoais, esgotamento físico e mental, refletindo na saúde do trabalhador (SILVA et al, 2013).

Para minimizar a sobrecarga com o trabalho gerencial, o enfermeiro deve estar ciente do contexto onde está inserido, durante o exercício de sua função, é recorrente enfermeiros serem cobrados ou assumirem para si as responsabilidades relacionadas a gerencias do cuidado. Entretanto a gerencia de enfermagem é um campo interdisciplinar, que demanda a contribuição de outros profissionais de saúde. (SILVA et al, 2013).

A maioria dos enfermeiros atribuem o objeto de seu processo de trabalho à clientela. Em decorrência, o produto final do processo de trabalho aponta para a satisfação da clientela e para a qualidade no atendimento, como resultado verdadeiramente pensado (PASSOS; CIOSAK, 2006).

No entanto, há ainda a ideia da Enfermagem como caridade ou até mesmo submissa à classe médica. A mídia por vezes colabora por reforçar o estereótipo de uma imagem negativa do enfermeiro, ocasionando que a população possa adotar esse pensamento de forma quase automática. Há valorização da Medicina em detrimento à Enfermagem por parte dos pacientes, principalmente em decorrência à hegemonia médica na saúde, o que dificulta o estabelecimento de vínculos

enfermeiro/paciente. Todos esses quadros contribuem para que os profissionais que se julgam “acima” do enfermeiro desconheçam suas atribuições (AVILA et al, 2013).

Em sua atuação gerencial, o enfermeiro enfrenta o risco de redução de sua autonomia, ao cumprir demandas dos profissionais médicos. Isso acontece porque, no imaginário social, os médicos são detentores de maior autoridade no ambiente hospitalar, devendo o enfermeiro se submeter às atribuições da classe médica. Desse quadro simbólico podem surgir sentimentos negativos do enfermeiro sobre sua própria falta de autonomia (LIMA; LOURENÇO, 2014).

Entre as preocupações do enfermeiro gerente, uma das maiores é referente à equipe de enfermagem. A primeira atividade, mencionada por enfermeiros ao chegar ao setor é a verificação de faltas e realizar o dimensionamento de pessoal. Além disso, há uma preocupação em manter a equipe informada, por meio da realização de reuniões frequentes (PRESOTTO et al, 2014).

Os enfermeiros enfatizam as tarefas e os princípios da administração científica em seu cotidiano. A padronização da assistência de enfermagem, há preocupação com o bom andamento dos plantões e certa dificuldade para relatar a importância do trabalho do gerente. A supervisão e a coordenação são apontadas como importantes para o processo de trabalho gerencial (SANCHES; CHRISTOVAM; SILVINO, 2018).

A organização da unidade é considerada prioridade para muitos enfermeiros, na medida em que dessa organização, depende a prestação da assistência direta ao paciente (LIMA et al, 2016).

A maioria dos enfermeiros representa o modelo gerencial utilizado no gerenciamento de enfermagem, com base em modelos fundados na Teoria Geral da Administração. Esta teoria propõe fases para alcançar os objetivos organizacionais: planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados na instituição (LIMA et al, 2016).

Os enfermeiros que realizam atividades de gerência devem realizar a previsão de materiais, dimensionamento e escala de pessoal, além de organizar o ambiente de trabalho. Estas atividades podem ser estressantes à medida em que faltam materiais, cooperação e compreensão, como descrito acima. Todos esses aspectos contribuem para a qualidade da assistência de enfermagem (MULLER et al, 2017).

As principais dificuldades entre o gerenciamento e a assistência de enfermagem apontadas pelos enfermeiros do setor público referiu-se ao cuidar e gerenciar, diferenças entre teoria e prática, baixa qualidade de atendimento, gastos desnecessários (SANTANA; SILVA, 2018a).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre as funções do enfermeiro, a função gerencial é indispensável para a continuidade da assistência. É preciso que o enfermeiro adquira competências essenciais e individuais para exercer este cargo, quer sejam inatas ou adquiridas. Assim, é indispensável a formação acadêmica, que prepara o futuro profissional de enfermagem a realizar atividades administrativas.

O enfermeiro gerente deve possuir um espírito conciliador, para lidar com conflitos, além de ter capacidade de tomar decisões, o que é essencial em emergências. Deve buscar ouvir, compreender a equipe, combater o abuso de poder, o paternalismo e o protecionismo que tanto prejudicam os relacionamentos interpessoais e a manutenção da qualidade da assistência.

Em sua atuação diária, o enfermeiro gerente enfrenta dificuldades que perpassam pela sobrecarga de trabalho, decorrente do acúmulo de funções gerenciais; conflitos internos; número reduzido de funcionários; manutenção de um diálogo saudável com os colaboradores em um ambiente de estresse; dificuldades em exercer a liderança. O enfermeiro deve sempre estar desenvolvendo competências, para que seu trabalho não fique estagnado.

O gerenciamento de enfermagem não é um trabalho fácil, principalmente no início. Porém, o passar do tempo traz consigo a maturidade e a consolidação das funções na mentalidade do profissional, facilitando a realização desse trabalho tão importante. O enfermeiro é líder e como tal, deve estar sempre preparado para enfrentar situações críticas, de maneira a guiar a equipe de enfermagem nessas situações.

Acredita-se que as instituições acadêmicas são fundamentais para a formação do perfil gerencial do enfermeiro. Desta forma, que o presente trabalho sirva de incentivo à constante atualização dos cursos de graduação em enfermagem, no sentido de preparar cada vez melhor estes profissionais, que logo estarão atuando como gestores.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Alexandria Maria Nogueira Guerra. et al. Gestão hospitalar como ferramenta do cuidado. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, v. 11, n. 8, p. 3143-3150, 2017.

ALECRIM, Joseane Santos; CAMPOS, Luciana de Freitas. Visão dos técnicos e auxiliares de enfermagem sobre o estilo de liderança do enfermeiro. **Cogitare Enfermagem**, v. 14, n. 4, p. 628-37, out./dez./2009.

AVILA, Liziani Iturriet et al. Implicações da visibilidade da enfermagem no exercício profissional. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 34, n. 3, p. 102-9, 2013.

BALSANELLI, A, P; CUNHA, I, C, K, F; Bauer; L, R, R M. **Competências Gerenciais: Desafio para o enfermeiro**. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FURUKAWA, Patrícia de Oliveira; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 19, n. 1, p. 106-114, fev. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-11692011000100015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-11692011000100015&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 22 nov. 2018.

GOMES, José Augusto Pereira et al. Enfermagem de reabilitação: percurso para a avaliação da qualidade em unidades de internamento. **Revista de Enfermagem Referência**, n. 8, p. 29-38, 2012.

GRECO, Rosangela Maria. Relato de experiência: Ensinando a Administração em Enfermagem através da Educação em Saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 57, n. 4, 2006.

JORGE, Maria Salete Bessa et al . Gerenciamento em Enfermagem: um olhar crítico sobre o conhecimento produzido em periódicos brasileiros (2000-2004). **Rev. bras. enferm.**, Brasília, v. 60, n. 1, p. 81-86, fev. 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-71672007000100015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672007000100015&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em: 22 nov. 2018.

KURCGANT, Paulina; MASSAROLLO, Maria Cristina Komatsu Braga. Cultura e poder nas organizações de saúde. In: LIMA et al. **Gerenciamento em enfermagem**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. cap. 1, p. 1-11.

LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo et al. Planejamento em enfermagem e saúde: uma revisão integrativa da literatura. **Revista de Enfermagem da UERJ**, p. 430-435, 2009.

LIMA, Juliano de Carvalho; FAVERET, Ana Cecília; GRABOIS, Victor. Planejamento participativo em organizações de saúde: o caso do Hospital Geral de Bonsucesso, Rio de Janeiro, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 22, p. 631-641, 2006.

LIMA, Rogério Silva. et al. Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros? **Revista de Enfermagem do Centro-Oeste Mineiro**, v. 6, n. 2, 2016.

LIMA, Rogério Silva; LOURENÇO, Eliana Bernardes. Os afetos no processo de trabalho gerencial no hospital: as vivências do enfermeiro. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 4, n. 3, p. 478-487, 2014.

MANENTI, Simone Alexandra. et al. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 46, n. 3, p. 727-733, 2012.

MARINHO, Robson. Liderança em teoria e prática. In: SUGO, Alberto et al. **Liderança: Uma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 1, p. 11-13.

MASSAROLLO, Maria Cristina Komatsu Braga; FERNANDES, Maria de Fátima Prado; SANTOS, Marcelo José dos. Ética e gerenciamento em enfermagem. In: LIMA et al. **Gerenciamento em enfermagem**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016. cap.2, p. 13-19.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, set. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072006000300017&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072006000300017&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 22 nov. 2018.

MENDES, Karina Dal Sasso; SILVEIRA, Renata Cristina de Campos Pereira; GALVÃO, Cristina Maria. **Revisão integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 14, n.4, p. 758-64, 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

MORORÓ, Deborah Dinorah de Sá. et al. Análise conceitual da gestão do cuidado em enfermagem no âmbito hospitalar. **Acta Paul. Enferm. (Online)**, v. 30, n. 3, p. 323-332, 2017.

MOURA, Gisela Maria Schebella Souto de et al. Expectativas da equipe de enfermagem em relação à liderança. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, vol. 26, n. 2, p. 198-204, 2013.

MULLER, Luis Antonio. et al. Percepção de enfermeiros sobre o processo de gestão em um hospital universitário. **Revista de Enfermagem UFPE on line**, v. 11, n. 12, p. 5321-5327, dez./2017.

MUNARI, Denize Bouttelet. et al. Educação de laboratório como ferramenta no processo educação continuada de enfermeiros gerentes. **Rev. enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 577-583, out./dez./2008.

NÓBREGA, Maria de Fátima Bastos. et al. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. **Rev. enferm. UERJ**, vol. 16, n. 3, p. 333-338, jul./set./ 2008.

PAULA, Marcilene et al. Características do processo de trabalho do enfermeiro da estratégia de saúde da família. *Revista Mineira de Enfermagem*, Minas Gerais, jun. 2014. Disponível em: <<http://www.dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140034>> Acesso 20 nov. 2018.

PAULA, Getúlio Freitas et al. Concepções de liderança entre enfermeiros assistenciais de um hospital do Norte de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 14, n. 4, p. 821-30, out./dez./2012.

PASSOS, Joanir Pereira; CIOSAK, Suely Itsuko. A concepção dos enfermeiros no processo gerencial em Unidade Básica de Saúde. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 40, n. 4, p. 464-468, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PINHEIRO, Alba Lúcia Santos. Gerência de enfermagem em unidades básicas: a informação como instrumento para a tomada de decisão. **Revista de APS**, v. 12, n. 3, 2009.

PINTO, Mônica Jordão de Souza et al. Ensino sobre Segurança do Paciente na disciplina de Administração em Enfermagem. **Renome**, v. 5, n. 1, p. 24-40, 2016.

PRESOTTO, Giovanna Valim. et al. Dimensões do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar. **Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste**, v. 15, n. 5, p.760-70, set./out./2014.

PROCHNOW, Adelina Giacomelli et al. O conflito como realidade e desafio cultural no exercício da gerência do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 41, n. 4, p. 542-550, 2007.

PERES, Aida Maris; CIAMPONE, Maria Helena Trench. Gerência e competências gerais do enfermeiro. **Texto & Contexto Enfermagem**, v. 15, n. 3, 2006.

RAMOS, Vanessa Mesquita; FREITAS, Cibelly Aliny Siqueira Lima; SILVA, Maria Josefina da. Aprendizagem da liderança: contribuições do internato em enfermagem para a formação do estudante. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 15, n. 1, p. 157-161, 2011.

ROCHA, Bárbara Souza. et al. Evidências no desenvolvimento da liderança em enfermagem com o uso da pesquisa-ação: revisão integrativa. **Revista Eletrônica de Enfermagem (Online)**, v. 19, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/fen/article/view/46827>> Acesso em: 29 out. 2018.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 28, n. 4, p. 570, 2007.

SANCHES, Viviane Francisco; CHRISTOVAM, Bárbara Pompeu; SILVINO, Zenith Rocha. Processo de trabalho do gerente de enfermagem em unidade hospitalar: uma visão dos enfermeiros. **Escola Anna Nery R Enferm**, v. 10, n. 2, p. 214-20, 2006.

SANTANA, Ivo Ferreira; SILVA, Joélio Pereira. Gerenciamento em enfermagem: os empecilhos e benefícios encontrados na prática de gerenciamento de enfermagem de um hospital público. **Revista da FAESF**, v. 2, n. 2, 2018b.

SANTANA, Ivo Ferreira de; SILVA, Joélio. Pereira da. Gerenciamento em enfermagem: percepção dos enfermeiros de um hospital público. **Revista da FAESF**, v. 2, n. 2, 2018a.

SANTOS, José Luís Guedes dos. et al. Concepções de comunicação na gerência de Enfermagem Hospitalar entre enfermeiros gerentes de um hospital universitário. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 45, n. 4, p. 959-965, 2011.

SANTOS, José Luís Guedes dos. et al. Desafios para a gerência do cuidado em emergência na perspectiva de enfermeiros. **Acta paulista de enfermagem**, São Paulo, vol. 26, n. 2, p. 136-143, 2013a.

SANTOS, José Luís Guedes dos. et al. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 17, n. 1, p. 97-103, 2013b.

SANTOS, José Luís Guedes dos; GARLET, Estela Regina; LIMA, Maria Alice Dias da Silva. Revisão sistemática sobre a dimensão gerencial no trabalho do enfermeiro no âmbito hospitalar. **Revista gaúcha de enfermagem**, Porto Alegre, vol. 30, n. 3, p. 525-532, set./2009.

SILVA, Rita Inês Casagrande da. **A gerência de enfermagem nos serviços de cardiologia**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2016. 213 f.

SILVA, Vânea Lúcia dos Santos; CAMELO, Silvia Helena Henriques. A competência da liderança em enfermagem: conceitos, atributos essenciais e o papel do enfermeiro líder. **Revista de Enfermagem da UERJ**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 533-539, out./dez./2013.

TAJRA, Fábio Solon Solon et al. PDCA como proposta metodológica associada à Auditoria em Saúde: relato de experiência de Sobral-Ceará. **Tempus Actas de Saúde Coletiva**, v. 6, n. 4, p. 201-215, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV-executivo**, v. 6, n. 1, p. 61-65, 2007.

XAVIER-GOMES, Ludmila Mourão; BARBOSA, Thiago Luis de Andrade. Trabalho das enfermeiras-gerentes e a sua formação profissional. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 9, n. 3, p. 449-459, nov./fev./2011.

ZAMBIAZI, Bruno Rafael Branco; COSTA, Andrea Monastier. Gerenciamento de enfermagem em unidade de emergência: dificuldades e desafios. **RAS**, v. 15, n. 61, p. 169-176, 2013.