






Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas

Contributions and challenges of hospital nursing management: scientific evidence

Contribuciones y desafíos de la gestión de enfermería hospitalaria: evidencias científicas



Victor Hugo Souto Ferreira^a 
 Verônica Modolo Teixeira^b
 Márcia Aparecida Giacomini^b 
 Larissa Roberta Alves^c 
 Josué Souza Gleriano^b 
 Lucieli Dias Pedreschi Chaves^d 

Como citar este artigo:

Ferreira VHS, Teixeira VM, Giacomini MA, Alves LR, Gleriano JS, Chaves LDP. Contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem hospitalar: evidências científicas. Rev Gaúcha Enferm. 2019;40:e20180291. doi: <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2019.20180291>.

RESUMO

Objetivo: Analisar as evidências científicas, nacionais e internacionais, sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar.

Método: Revisão integrativa da literatura, com questão norteadora: Quais evidências científicas sobre o gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar? Dados coletados nas bases de dados LILACS, PubMed, Scopus, CINAHL e EMBASE. A amostra final de 14 artigos resultou em duas categorias: “Contribuições” e “Desafios”.

Resultados: As contribuições referem-se a aspectos que facilitam o desenvolvimento e organização do trabalho na perspectiva técnico-política, ao qualificar os processos produtivos. Os desafios estão atrelados à formação profissional, à satisfação com o trabalho, à sobrecarga, à manutenção da qualidade dos serviços, resolução de conflitos e trabalho em equipe.

Conclusão: Processos gerenciais e assistenciais são indissociáveis, requerem conhecimento adequado e atualizado para oferecer melhor experiência de cuidado ao usuário e coordenar ações da equipe.

Palavras-chave: Organização e administração. Administração hospitalar. Administração de serviços de saúde. Enfermagem.

ABSTRACT

Aim: Analyze the scientific evidence, national and international, about contributions and challenges of nursing management in hospital care.

Method: Integrative literature review, with guiding question: What are the scientific evidence about nursing management in hospital care? Data was collected in LILACS, PubMed, Scopus, CINAHL and EMBASE databases. The final sample of 14 articles resulted in two categories: “Contributions” and “Challenges.”

Results: Contributions refer to aspects that facilitate the development and organization of work from a technical-political perspective, by qualifying the productive processes. The challenges were related to professional development, work satisfaction, overload, quality of service, conflict resolution and teamwork.

Conclusion: Management and care processes are inseparable, requires adequate and up-to-date knowledge to provide a better care experience for the health services user and coordinate team actions.

Keywords: Organization and administration. Hospital administration. Health services administration. Nursing.

RESUMEN

Objetivo: Analizar las evidencias científicas, nacionales e internacionales, sobre contribuciones y desafíos del manejo de enfermería en la atención hospitalaria.

Método: Revisión integrativa, con cuestión-guía: ¿Cuáles son las evidencias científicas sobre gestión de enfermería en la atención hospitalaria? Datos recogidos en las bases de datos LILACS, PubMed, Scopus, CINAHL y EMBASE. La muestra final de 14 artículos resultó en dos categorías: “Contribuciones” y “Desafíos”.

Resultados: Las contribuciones se refieren a aspectos que facilitan el desarrollo y organización del trabajo desde la perspectiva técnico-política, al calificar los procesos productivos. Los desafíos están vinculados a la formación profesional, satisfacción con el trabajo, sobrecarga, mantenimiento de calidad, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Conclusión: Procesos gerenciales y asistenciales son indisolubles, requieren conocimiento adecuado y actualizado para ofrecer la mejor experiencia de cuidado y coordinar acciones del equipo.

Palabras clave: Organización y administración. Administración hospitalaria. Administración de los servicios de salud. Enfermería.

^a Secretaria Municipal de Saúde. São Simão, São Paulo Brasil.

^b Universidade de São Paulo (USP), Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Programa de Pós-Graduação Enfermagem Fundamental. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

^c Pesquisadora autônoma. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

^d Universidade de São Paulo (USP), Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Departamento de Enfermagem Geral e Especializada. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

INTRODUÇÃO

O processo trabalho em enfermagem organiza-se nas dimensões assistir, administrar, pesquisar, ensinar e participar politicamente⁽¹⁾, cada qual com objetos, meios, instrumentos e atividades específicos, coexistindo temporal e institucionalmente, em uma composição heterogênea e hierarquizada de seus agentes. Ações relacionadas ao planejamento, organização, coordenação, execução e avaliação dos serviços de enfermagem são atribuições privativas do enfermeiro, asseguradas na Lei nº 7.498/1986 que regulamenta o exercício profissional de enfermagem no Brasil⁽²⁾.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) preconizam para a formação do enfermeiro perfil que contemple um conjunto de competências desejáveis para o exercício profissional: atenção à saúde, tomada de decisões, comunicação, liderança, administração e gerenciamento e educação permanente⁽³⁾, cinco destas são caracterizadas como competências gerenciais. Esse fato evidencia a relevância do gerenciamento no trabalho do enfermeiro, entendido como possibilidade para coordenar a equipe, recursos e ações estratégicas que favoreçam o cuidado.

O enfermeiro possui atuação importante por meio de ações gerenciais, fundamentada em meios, instrumentos e competências⁽⁴⁾. Em especial no ambiente hospitalar, pela complexidade e dependência do cuidado, o trabalho gerencial do enfermeiro tem sido fundamental, na articulação da equipe de saúde, na organização e busca de ações estratégicas de melhorias voltadas para o usuário⁽⁵⁾.

Assim, ainda que a dimensão do cuidado seja o propósito central da profissão, o gerenciamento tem afirmado importância no conjunto de estratégias racionalmente formuladas, em ações objetivas e subjetivas que impactam em melhores condições de assistência e de trabalho da equipe de enfermagem⁽⁶⁾.

Com base no exposto, questiona-se: Quais as evidências científicas de contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar?

Nesse sentido, ao considerar a incorporação de novas tecnologias no cenário hospitalar que repercute no trabalho da equipe de enfermagem, a relevância da dimensão gerencial legitimada pela lei do exercício profissional e as diretrizes curriculares nacionais, bem como o dinamismo processual inerente a essas abordagens justifica-se esse estudo que teve como objetivo analisar as evidências científicas, nacionais e internacionais, sobre contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar.

MÉTODO

Trata-se de Revisão Integrativa (RI), método que resume a literatura teórica para fornecer compreensão ampla sobre um dado fenômeno. Desta forma a RI tem potencial para construir ciência de enfermagem, transformando pesquisas, práticas e iniciativas políticas. Esta RI percorreu as seguintes etapas: formulação da questão norteadora busca eletrônica por publicações, seleção dos dados, análise, interpretação dos dados e apresentação dos resultados⁽⁷⁾.

Utilizou-se a estratégia PICO (*acrônimo para population, intervention, comparison e outcome*)⁽⁷⁾ para a formulação da questão norteadora. Assim a questão norteadora do estudo: Quais as contribuições e desafios do gerenciamento de enfermagem na atenção hospitalar?

A busca eletrônica por publicações foi realizada nas bases de dados: *Latin American and Caribbean Health Sciences Literature (LILACS)*, *Scopus*, *PubMed*, *EMBASE* e *Cummulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL)*.

Para a busca, foram utilizados descritores controlados de acordo com a linguagem de cada base de dados (*DeCS*, *MeSH*, *MH* e *EMTREE*), cabe aqui salientar que a base *Scopus* não possui linguagem própria para busca de dados. Utilizou-se também palavras-chave que foram definidas pelos autores, conforme leituras prévias sobre a temática. As buscas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2018.

Assim, no *LILACS* por meio do *DeCS* foram usados os descritores: "Administração de serviços de saúde"; "Gerência"; "Organização e Administração"; "Administração hospitalar" e as seguintes palavras-chave: "Hospital"; "Enfermagem"; "Gerenciamento de enfermagem". No *PubMed* selecionou-se no *MeSH*: *Hospital Administrators*"; "Chief Executive Officers, Hospital"; "Nursing Administration Research/organization and administration"; "Health Services Administration"; "Organization and Administration"; "Nursing Care/organization and administration" e as respectivas palavras-chave: "Nursing"; "Nursing Management". No *Scopus* utilizou-se as palavras-chave: "Hospital Administrators"; "Nursing Administration"; "Nursing Management"; "Health Services Administration"; "Hospital"; "Nursing". No *CINAHL* por meio do *MH* foi selecionado: "Nursing Management"; "Nurse Administrators"; "Nurse Managers"; "Management"; "Health Facility Administration"; "Hospital Unit" e como palavras-chave: "Hospital"; "Nursing". No *EMBASE* usou-se o *EMTREE* para selecionar os seguintes descritores: "Hospital Organization"; "Nursing Management"; "Nursing Administration Research"; "Health Care Organization"; "Nursing

Manager” e as palavras-chave utilizadas foram: “Hospital” e “Nursing Administration”.

Utilizaram-se operadores booleanos *AND* e *OR* para realizar combinações entre os descritores nas bases de dados. Nas buscas foram utilizados filtros de ano e idioma, a fim de restringir os resultados dos artigos com idiomas português, inglês ou espanhol, de acordo com o recorte temporal.

Para a seleção dos dados foram critérios de inclusão: estudos primários, indexados nas bases de dados selecionadas, nos idiomas português, espanhol e inglês, publicados entre 2007 e 2017 que respondessem à pergunta norteadora do estudo. O período foi escolhido para ter acesso a publicações recentes.

Os critérios de exclusão foram: publicações em forma de teses, dissertações, monografias, livros, revisões (revisão narrativas, sistemática ou integrativa), carta-resposta, artigos repetidos nas bases e que não se relacionassem com o tema, anais de congressos e editoriais.

A seleção dos artigos, a análise e interpretação dos dados foram registradas em instrumento construído pelos autores, levando em consideração a identificação dos artigos, características metodológicas e avaliação do nível de evidência. A classificação da evidência considerou os seguintes níveis hierárquicos: N1: obtidas de metassínteses de estudos qualitativos; N2: alcançadas a partir de um único estudo qualitativo; N3: derivadas de

sínteses de estudos descritivos; N4: provenientes de um único estudo descritivo e N5 Resultantes de opinião de especialista⁽⁸⁾, sendo o nível de evidência utilizado para fortalecer as conclusões dos resultados atingidos na seleção dos artigos.

Após as buscas, os resultados foram exportados para o gerenciador de referências bibliográficas *EndNote* (versão X7, *Thompson Reuters*), que permitiu a selecionados de estudos duplicados, a leitura de título e resumo. Os artigos identificados foram armazenados em pastas, o que permitiu nova revisão a qualquer momento, após a seleção. Para seleção da amostra final foi realizada a leitura do título e resumo dos artigos, aplicando os critérios de inclusão por uma dupla de pesquisadores independentes, as divergências foram discutidas uma a uma, mediadas por um terceiro pesquisador, sendo os artigos que compuseram a amostra final lidos todos, na íntegra. A análise dos resultados foi realizada de forma descritiva, agrupando a síntese entre as pesquisas incluídas por similaridade que resultou em duas categorias: contribuições para o gerenciamento de enfermagem e desafios.

■ RESULTADOS

A amostra da revisão foi composta por 14 estudos primários. A captação dessas referências está ilustrada na Figura 1.

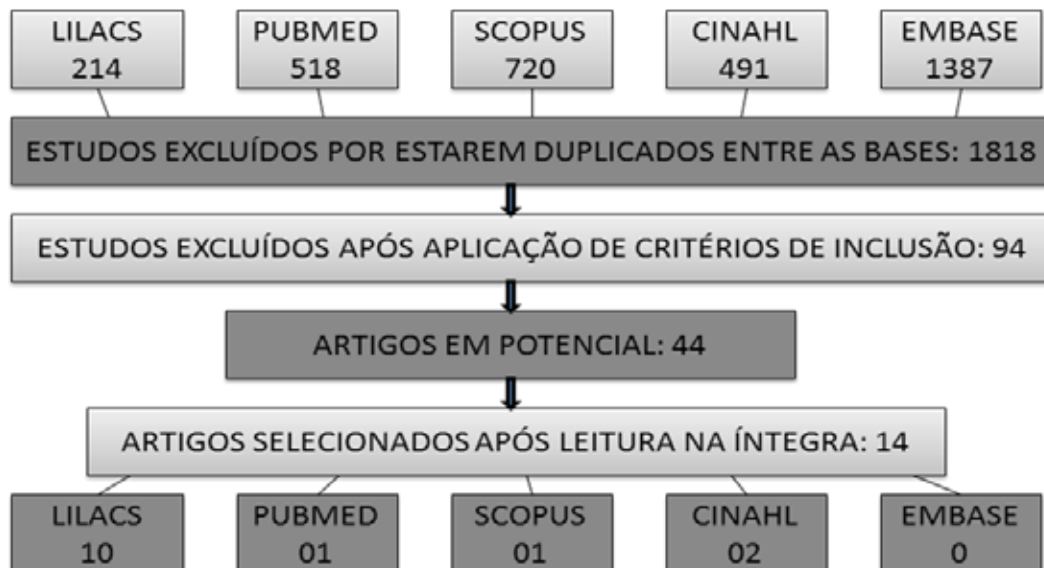


Figura 1 - Fluxograma da seleção dos estudos segundo critérios de exclusão e inclusão

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

A análise do perfil profissional do conjunto de autores de cada publicação constatou que 11 artigos foram escri-

tos por enfermeiros, um artigo foi escrito por enfermeiros com a colaboração de uma graduanda em psicologia e

uma graduanda em pedagogia e dois artigos não fizeram menção quanto à profissão dos autores.

Entre os estudos incluídos, 11 estavam redigidos em português e três em inglês. Os artigos foram veiculados em 12 periódicos diferentes (nove nacionais e dois internacionais) sendo que dois periódicos tiveram duas publicações selecionadas. Em relação ao país de origem dos autores, 12 são do Brasil, um do Reino Unido e um da Colômbia. O maior número de estudos foi publicado nos anos de 2013 com quatro estudos e, 2011, 2012 com três estudos em cada ano.

A respeito do método utilizado pelos autores, houve predomínio de estudos com abordagem qualitativa, assim, 11 artigos encontravam-se no Nível de Evidência 2, dois no Nível de Evidência 4 e um não foi contemplado em níveis de evidência.

Dos 14 artigos, 11 abordam em seu conteúdo desafios a serem superados no gerenciamento de enfermagem, e oito trazem contribuições do gerenciamento de enfermagem para os serviços de saúde.

Para favorecer a análise, os resultados estão apresentados em forma de quadro síntese (Quadro1).

Título do Estudo	Autores/ Periódico/País/ Ano/Base de dados	Objetivos e Método	N. Evid.	Principais resultados
Conflict in nursing management in the hospital context	Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Guido LA. Rev Latino-Am Enfermagem. Brasil 2011 ⁽⁹⁾ CINAHL	Analisar como os conflitos se manifestam nas relações interpessoais e a magnitude que assumem no exercício gerencial do enfermeiro, em hospitais. Estudo exploratório descritivo, de abordagem qualitativa.	N2	Os conflitos internos são marcantes para enfermeiros gerentes, manejar os conflitos acaba sendo o principal movimento das enfermeiras gerentes. Muitas vezes o melhor a fazer é ponderar, observar os movimentos dos agentes, articular sustentação e ter ciência. É necessário que a equipe se sinta coparticipante dos processos, a aproximação com as atividades do enfermeiro gerente pode garantir solidariedade e sustentação para a atuação desses profissionais. O futuro da profissão está associado à qualificação científica, teórica e prática, para que se alcance os preenchimentos dos vazios administrativos nas organizações hospitalares.
O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento de profissionais enfermeiros sobre suas competências gerenciais	Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB, Sousa PSA, Moreira WC, Campelo DS. Rev Enferm UFPE online Brasil. 2016 ⁽¹⁰⁾ CINAHL	Conhecer as competências do enfermeiro no campo da gestão nas instituições públicas de saúde. Estudo de natureza descritiva, abordagem qualitativa.	N2	A coordenação, controle e continuidade do serviço está fixado em enfermeiros, entretanto destaca-se crescente preocupação pela qualidade da assistência de enfermagem. São enfatizadas a supervisão e a coordenação como partes importantes do processo de trabalho do gerente. Durante a graduação em Enfermagem, os embasamentos teóricos não têm sido suficientes para o entendimento gerencial que ocorre com a prática diária exercida no cargo de gerente. Ressalta-se que essa deficiência, permanece nas instituições, sem apoio na educação continuada.

<p>Management profile of nurses working in a public teaching hospital</p>	<p>Nobrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB Rev Enferm UERJ. Brasil, 2008⁽¹¹⁾ LILACS</p>	<p>Conhecer o perfil gerencial de enfermeiros gerentes de unidades em um hospital público federal de ensino. Estudo descritivo, de abordagem quantitativa.</p>	<p>N2</p>	<p>A função gerencial caracteriza-se por: liderança, competência técnica e o estabelecimento de bom relacionamento interpessoal, utilizadas predominantemente para o desempenho de atividades administrativas e burocráticas. É necessária reflexão quanto às ações gerenciais e a sua relação com o cuidado em enfermagem, para que ao assumir inúmeras atividades administrativas o enfermeiro não se afaste do usuário, da essência do cuidado, se tornando apenas administradores de recursos humanos, processos e ferramentas.</p>
<p>Significado do gerenciamento de Unidade de Terapia Intensiva para o enfermeiro</p>	<p>Martins JT, Robazzi MLCC, Marziale MHP, Garanhani ML, Haddad MCL Rev Gaúcha Enferm. Brasil, 2009⁽¹²⁾ LILACS</p>	<p>Compreender o significado de ser enfermeiro em função gerencial em unidades de terapia intensiva e os sentimentos advindos desta função. Estudo exploratório, descritivo, de abordagem qualitativa.</p>	<p>N2</p>	<p>Gerenciar as UTIs significa prestar cuidados ao paciente, administrar a assistência de enfermagem e administrar a equipe de saúde. O gerenciamento da assistência esta interligado as finalidades da enfermagem, sendo possível utilizá-la como instrumento de auxílio para o desenvolvimento da enfermagem e no planejamento de tarefas. Os sentimentos de prazer ao gerenciar são frutos de um ambiente que lhes favorece usar suas habilidades, individualidades, crenças, potencialidades, solidariedade, harmonia, competência e diálogo.</p>
<p>Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals</p>	<p>Furukawa PO, Cunha ICKO Rev Latino-Am Enfermagem. Brasil, 2011⁽¹³⁾ LILACS</p>	<p>Caracterizar o perfil dos gerentes de enfermagem de hospitais acreditados e identificar as competências desses gerentes sob a ótica de seus superiores hierárquicos. Estudo descritivo, de abordagem quantitativa.</p>	<p>N4</p>	<p>Uma das poucas maneiras de ascensão do enfermeiro nas organizações de saúde tem sido a mudança para uma trajetória de carreira gerencial. A carreira gerencial é vista como uma bonificação, ou reconhecimento da contribuição da pessoa para a organização e não como uma nova carreira. Há uma preferência por profissionais com experiência para ocupar os cargos de gerencia, sendo considerada como parte da trajetória do enfermeiro. O mercado de trabalho solicita do enfermeiro o conhecimento e a aplicação da liderança e a competência foco no cliente, alinhando aos objetivos organizacionais às necessidades do cliente. O trabalho em equipe está entre as três mais importantes competências, promovendo a integração dos membros de sua equipe em prol de melhores resultados como forma de sobreviver ao mercado de trabalho.</p>

Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre gestão dos formados de enfermagem de universidade pública brasileira	Almeida ML, Peres AM. Invest Educ Enferm. Brasil, 2012 ⁽¹⁴⁾ LILACS	Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes apreendidas pelos egressos para o gerenciamento em Enfermagem durante sua formação em um Curso de Enfermagem. Estudo descritivo, de corte transversal	N4	Os formandos referem ter abordagem que permitem desenvolver mais conhecimento e habilidade que atitude relativas ao gerenciamento, representando que possuem maior dificuldade no campo atitudinal por esse se desenvolver na prática profissional. É necessário propiciar situações de ensino-aprendizagem que propiciem a aquisição de conhecimentos para fundamentar as atitudes a serem mobilizadas em sua inserção no mercado de trabalho.
Desafios para a gerência do cuidado em emergência na perspectiva de enfermeiros	Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Garlet ER, Erdman AL. Acta Paul Enferm, Brasil, 2013 ⁽¹⁵⁾ LILACS	Analisar os desafios para a gerência do cuidado em um serviço hospitalar de emergência pautado na perspectiva de enfermeiros. Estudo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa.	N2	Os principais desafios para o gerenciamento são a superlotação de unidade, a manutenção da qualidade do cuidado e a utilização da liderança como instrumento gerencial. Como sugestões os enfermeiros sinalizam a necessidade de reorganização do sistema de saúde para a atenção às urgências, alteração no fluxo de atendimento dos pacientes, ampliação da estrutura física da unidade e realização de capacitação sobre gerenciamento de enfermagem.
Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar	Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Silva RM, Leite JL, Erdman AL. Esc. Anna Nery. Brasil, 2013 ⁽¹⁶⁾ LILACS	Analisar os fatores de prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. Estudo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa.	N2	A gerência é considerada fonte de prazer quando há crescimento pessoal, profissional, reconhecimento e satisfação; é fonte de sofrimento em função das dificuldades no relacionamento com a equipe e a sobrecarga de trabalho. Sugere-se maior atenção dos cursos de graduação em enfermagem para fortalecer o desenvolvimento de atividades gerenciais, principalmente relacionadas ao gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe.
(Des) articulação entre gerência e cuidado em uma unidade de terapia intensiva cirúrgica	Borges MCLA, Silva LMS. R Pesq: Cuid Fundam. [Online], Brasil, 2013 ⁽¹⁷⁾ LILACS	Compreender a percepção da equipe de enfermagem sobre as (des) articulações entre ações de gerência e de cuidado implementadas pelo enfermeiro em uma unidade de terapia intensiva cirúrgica. Estudo exploratório, de abordagem qualitativa.	N2	Os enfermeiros dividem-se entre os que consideram o cuidado e a gerência como indissociáveis e os que consideraram que o gerenciar representa afastamento do cuidado direto, implicando em conflitos com o restante da equipe. A percepção dos técnicos de enfermagem sobre a gerência e o cuidado mostrou-se diferente, evidenciando que a maior parte compreende que essas duas dimensões como importantes e imprescindíveis ao trabalho do enfermeiro.

<p>Relevance and level of application of management competencies in nursing</p>	<p>Jímenez GMA, Arrubla CPL. Invest Educ Enferm, Colômbia, 2013⁽¹⁸⁾ LILACS</p>	<p>Identificar as principais competências de gestão para o desempenho de profissionais de enfermagem e indicar algumas estratégias que devem ser implementadas dentro da estrutura educacional. Estudo descritivo com abordagem mista (qualitativa e quantitativa).</p>	<p>*</p>	<p>Identificou que as competências de gestão mais relevantes foram: liderança (81,4%), trabalho em equipe (75,0%), comunicação efetiva (55,7%); enquanto as competências específicas são a gestão da qualidade e cuidados. Destaca-se que, o componente de conhecimento (domínio científico e tecnológico) e o componente de habilidades, inter-relação (liderança, comunicação efetiva e trabalho em equipe). Estas são construções complexas que devem ser consideradas na formação do enfermeiro. É imperativo optar por visões integradoras.</p>
<p>Dimensões do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar</p>	<p>Presotto GV, Ferreira MBG, Contim D, Simões ALA Rev RENE. Brasil, 2014⁽¹⁹⁾ LILACS</p>	<p>Compreender a percepção dos enfermeiros sobre as dimensões do trabalho que realizam no cotidiano de um hospital universitário. Estudo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa.</p>	<p>N2</p>	<p>Os enfermeiros percebem o desenvolvimento do seu trabalho atrelado a quatro distintas dimensões: assistencial, administrativa, educativa e de pesquisa. A dimensão assistencial do trabalho do enfermeiro se caracteriza como cuidado humano fundamentado na ciência e na tecnologia. A dimensão administrativa destaca o papel na gerência do cuidado, dos recursos materiais e humanos, bem como a organização hospitalar, garantindo assistência segura. Já a dimensão educativa refere-se a qualificação das práticas sociais, em pró a um objetivo em comum. A dimensão de pesquisa o enfermeiro sinaliza para a necessidade que o profissional estude continuamente, produza e consuma pesquisa, para subsidiar o processo de cuidar.</p>
<p>Gerenciar unidade de internação hospitalar: O que pensam os enfermeiros?</p>	<p>Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EMR. Rev Enferm. Cent-Oeste Min. Brasil, 2016⁽⁵⁾ LILACS</p>	<p>Compreender os significados de gerenciar unidades de internação sob a ótica dos enfermeiros. Estudo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa.</p>	<p>N2</p>	<p>As atividades gerenciais são limitadas à sua dimensão técnica com vistas ao alcance dos objetivos institucionais, sendo que o cuidado direto não ocupa espaço central na representação elaborada pelo enfermeiro, reproduzindo a dicotomia gerência/cuidado.</p>

Leadership support for ward managers in acute mental health inpatient settings	Bonner G, McLaughlin S. J Nurs Manag. Reino Unido, 2014 ⁽²⁰⁾ PUBMED.	Explorar como a liderança é desenvolvida e identificar as dificuldades e desafios no trabalho dos gerentes. Estudo de pesquisa ação com abordagem qualitativa.	N2	Os papéis dos gerentes são e variam de acordo com as perspectivas e personalidades individuais, tipo de ala e grupo de trabalho. Os gerentes demonstraram que queriam exercer atividades assistenciais, mas sentiam-se incapazes de alocar o tempo suficiente para esse aspecto. O registro de atividade rotineiro reduziu o seu tempo, mas permitiu que refletissem sobre prioridades.
Percepção dos enfermeiros frente às atividades gerenciais na assistência ao usuário	Giordani JN, Bisogno SBC, Silva LAA. Acta Paul Enferm. Brasil, 2012 ⁽²¹⁾ SCOPUS	Identificar a percepção de enfermeiros sobre as atividades gerenciais na assistência ao usuário. Estudo exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa.	N2	As atividades gerenciais variam conforme a unidade, sendo que a assistência direta é delegada a outros membros da equipe, fato que pode ser gerador de conflitos. O gerenciamento é planejado e realizado com a finalidade de assegurar a qualidade da assistência e como é uma atividade que não deve ser delegada, é por meio desse processo que o enfermeiro realiza a assistência ao usuário. A efetividade do processo de trabalho também se vincula à organização da unidade e ao planejamento das atividades e a educação da equipe com a finalidade de qualificar o cuidado e os serviços.

Quadro 1- Caracterização dos estudos selecionados em bases de dados, segundo título, autores, periódico, ano de publicação, base de dados, objetivo, método e principais resultados

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

*Estudo não incluído nos níveis de evidência utilizado

DISCUSSÃO

Os resultados foram agrupados nas categorias: contribuições para o gerenciamento de enfermagem e desafios.

A categoria “Contribuições” contempla estudos que dizem respeito às ações gerenciais dos enfermeiros que facilitam o desenvolvimento e organização do trabalho em uma perspectiva técnico-política, qualificando os processos produtivos.

O enfermeiro tem assumido importante papel nos serviços de saúde, sobretudo no âmbito hospitalar, por ser responsável pela gestão dos serviços e por adotar medidas que integram áreas administrativas, assistenciais e de ensino/pesquisa, para qualificar a assistência. As exigências quanto à sua atuação têm incluído, além do gerenciamento em enfermagem, o conhecimento e a interação com todo o ambiente organizacional, permitindo assim maior contribuição no alcance de metas institucionais⁽¹³⁾.

A liderança é uma competência essencial para o trabalho, do enfermeiro, pois favorece o desenvolvimento

do trabalho em equipe e contribui para a qualificação dos serviços.

A finalidade do trabalho do enfermeiro é o cuidado em saúde, porém, para atingir essa finalidade o profissional também é responsável por planejar a assistência, executar procedimentos mais complexos, supervisionar os cuidados, coordenar a equipe e desempenhar atividades burocráticas e administrativas. Assim, a supervisão e a coordenação da equipe são destacadas como partes importantes do trabalho do enfermeiro⁽¹⁰⁾, cuja, efetividade está vinculada à organização da unidade, ao planejamento das atividades e a educação permanente nos setores de assistência⁽²¹⁾.

Assim, é possível entender que o gerenciamento de enfermagem está articulado às finalidades do trabalho em enfermagem, como instrumento de auxílio para planejamento, desenvolvimento e coordenação das atividades de enfermagem⁽¹²⁾. Nesse sentido percebe-se que o enfermeiro no exercício de funções gerenciais, foca suas ações, principalmente, em alocar a equipe nas suas respectivas

funções com a finalidade de evitar possíveis conflitos⁽⁹⁾ e atingir objetivos assistenciais.

O gerente de enfermagem opera como administrador do cuidado de enfermagem, com atividades voltadas não só para a admissão de funcionários e escalas de trabalho que contribuem para a adequação da ambiência e para o cuidado, mas também proporciona condições desejáveis à execução das atividades, favorecendo bem estar dos pacientes e a assistência segura⁽¹⁰⁾.

Assim, o enfermeiro assume papel de articulador para operacionalização do sistema de saúde, dos serviços e da assistência à saúde⁽⁹⁾. Nessa perspectiva é pertinente atentar a necessidade de reconfigurar o ensino de enfermagem a fim de garantir subsídios para o desenvolvimento de competências profissionais específicas do gerenciamento que caracterizam a prática profissional do enfermeiro em unidade hospitalar.

Na categoria “Desafios” agrupam-se evidências de estudos sobre o trabalho gerencial de enfermagem imerso em questões relativas a formação profissional, satisfação com o trabalho, sobrecarga de trabalho relacionada a múltiplas tarefas, manutenção da qualidade dos serviços, resolução de conflitos e ao trabalho em equipe. Esses desafios precisam ser superados pelo profissional no exercício do gerenciamento de enfermagem, da atenção hospitalar, sendo um trabalho árduo e de construção contínua.

Os desafios do enfermeiro, de modo geral, dizem respeito ao preparo inadequado, uma vez que evidencia-se lacunas na formação do enfermeiro para gestão, apesar dos cursos de graduação em enfermagem seguirem diretrizes curriculares próprias, relacionadas ao âmbito gerencial⁽¹¹⁾. Na formação, os embasamentos teóricos não são suficientes para o entendimento gerencial, assim a aprendizagem sobre essa dimensão do trabalho é, muitas vezes, executada na prática diária do enfermeiro⁽¹⁰⁾.

Enfermeiros recém-formados possuem mais experiências relativas a conhecimentos e habilidades que atitudes, sendo que, as atitudes desenvolvem-se na prática profissional⁽¹⁴⁾. Entretanto, destaca-se que o gerenciamento de enfermagem, embasado em conhecimentos e habilidades, tem forte aspecto atitudinal cujo desenvolvimento durante a formação, inserida ao mundo do trabalho faz-se necessária e apresenta-se como um desafio.

Refletir sobre as possibilidades de formação de graduandos de enfermagem para tornarem-se gerentes, requer contemplar a pluralidade de habilidades e atitudes que serão desenvolvidas na prática cotidiana, precisa de esforço coletivo na busca de ferramentas teóricas e práticas que são oferecidas durante a graduação/pós-graduação capazes de sustentar esse enfermeiro em sua práxis.

É desejável maior atenção dos cursos de graduação em enfermagem para fortalecer o desenvolvimento de atividades gerenciais, principalmente relacionadas ao gerenciamento de conflitos e trabalho em equipe⁽¹⁵⁻¹⁶⁾. A liderança e compromisso ético são construções complexas que também devem ser consideradas na formação, ao fazer opção por visões integradoras, de conceituação e desenvolvimento de competências na graduação⁽¹⁸⁾.

Grande parte dos profissionais no exercício de gerenciamento de enfermagem que ocupam cargos gerenciais não possui formação específica para a área, mas o desempenho da função no ambiente de trabalho pode favorecer o desenvolvimento de habilidades e atitudes, uma vez que esses profissionais apresentam ideias de coordenação, continuidade e controle do serviço⁽¹⁰⁾.

Manter a qualidade do cuidado usando a liderança é desafiador para a gerência de serviços hospitalares de emergência. Nesse ambiente o enfermeiro que não foi preparado para exercer o papel de gerente encontra dificuldade em realizar um trabalho sequenciado em função da excessiva demanda da equipe e dos pacientes⁽¹¹⁾.

Ao olhar para o mundo do trabalho que é caracterizado pela competitividade e busca de altos níveis de produtividade com baixo custo de produção, relacionado ao aumento do ritmo de trabalho e descaso com a satisfação profissional, a carga de trabalho dos enfermeiros está ligada principalmente, ao dimensionamento incorreto de profissionais, demandas excessivas e estrutura de trabalho irregular. Isso favorece a desvalorização do profissional, dificulta o desenvolvimento do papel gerencial, acarreta desorganização do serviço⁽¹⁵⁻¹⁶⁾. Assim, promover a integração dos profissionais da equipe em prol de melhores resultados pode ser uma forma de enfrentar a complexidade desse desafio do trabalho⁽¹³⁾.

Diferentes interpretações de enfermeiros que se dividem entre os que pensam que o cuidado e a gerência são indissociáveis e os que consideram que gerenciar representa afastamento do cuidado direto é outro desafio a ser superado na dicotomia entre gerência e a assistência⁽¹⁷⁾.

Essa dicotomia é reforçada pela restrição de atividades gerenciais apenas a dimensão técnica administrativa muitas vezes imposta pelas instituições, assim o cuidado direto que não consegue ocupar espaço central no trabalho do enfermeiro⁽⁵⁾, mesmo quando esses possuem interesse e meta em exercer a parte clínica do cuidado, tornando-se incapazes de administrar tempo adequado para a dimensão administrativa⁽²⁰⁾, ou seja, a função administrativa perde-se em atividades meio, em detrimento de atividades finalísticas.

A falta de apoio da educação permanente por parte da gestão hospitalar tem contribuído para fortalecer os desa-

fios do gerenciamento em enfermagem⁽¹⁰⁾. Vale ressaltar que o imediatismo de serviços de saúde que não possuem definição de sua estrutura organizacional, das funções e atribuições do enfermeiro, incluindo os que possuem e não a aplicam na prática, são influenciadores para o aumento dos desafios no gerenciamento de enfermagem.

O futuro da profissão está associado à busca por qualificação científica, teórica e prática, para que se supere lacunas gerenciais nas organizações hospitalares⁽⁹⁾.

■ CONCLUSÃO

Os resultados evidenciam contribuições para o ensino ao apontar que existem fragilidades e/ou lacunas e/ou limitações na formação do enfermeiro nas questões relativas ao gerenciamento de enfermagem, particularmente no desenvolvimento de aspectos atitudinais, nesse sentido faz-se presente o desafio que rever os processos de formação e de educação permanente. Para a assistência destaca-se a contribuição dos resultados ao mostrar a relevância de superar dicotomia entre gerência e assistência bem como potencialidade de entender gerenciamento de enfermagem como instrumento para coordenação e liderança da equipe focada na prática do cuidado. Para as instituições e gestores os achados desse estudo podem agregar conhecimentos ao evidenciar que o gerenciamento de enfermagem traz benefícios para o cuidado, para a gestão de pessoas e pode se constituir em possibilidade de progresso na carreira e de qualificação de profissionais.

As evidências permitem caracterizar como desafios para o gerenciamento de enfermagem lacunas na formação profissional, aspectos atrelados a satisfação com o trabalho, a sobrecarga de trabalho e o despreparo para assumir tal função relativas ao conhecimento, habilidades e atitudes, além da desvalorização profissional, imposição e restrição técnica administrativa muitas vezes imposta pelas instituições.

Os artigos incluídos trazem evidências científicas relevantes, entretanto, a análise dos resultados permite inferir que ainda a investigação e o compartilhamento de conhecimentos acerca de estratégias e intervenções gerenciais exitosas apresentam-se como lacuna, ou seja, há pouca divulgação de abordagens de gerenciamento na atenção hospitalar que possam ser replicados em outros cenários semelhantes. Destaca-se que tal fato pode decorrer não apenas de opções de pesquisadores, mas de limitações do desenho dessa revisão ao incluir literatura, sem contemplar, por exemplo, anais de eventos científicos que notadamente agregam publicações de enfermeiros vinculados a serviços e podem, talvez, agregar maior volume de experiências exitosas a serem divulgadas.

Os resultados permitem concluir que as atividades gerenciais essenciais para o trabalho do enfermeiro são permeadas de aspectos relativos a liderança, ao relacionamento interpessoal, comunicação eficaz, adequada administração dos conflitos para favorecer o trabalho em equipe.

■ REFERÊNCIAS

1. Sanna MC. Os processos de trabalho em enfermagem. *Rev Bras Enferm.* 2007;60(2):221-4. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-71672007000200018>.
2. Conselho Federal de Enfermagem (BR). Lei n. 7498/86, de 26 de junho de 1986. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da Enfermagem e dá outras providências. *Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil.* 1986 jun 26;124(Seção 1):9273-5.
3. Ministério da Educação (BR). Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução CNE/CES nº 3, de 7 de novembro de 2001. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Enfermagem. *Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil.* 2001 nov 9;139(215 Seção 1):37-8.
4. Vasconcelos CM, Pasche DF. O Sistema Único de Saúde. In: Campos GWS, Carvalho YM, Minayo MCS, Drumond Jr M, Akerman M., organizadores. *Tratado de saúde coletiva.* 2. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Fiocruz; 2012. p. 968.
5. Lima RS, Lourenço EB, Rosado SR, Sanches RS, Fava SMCL, Dázio EMR. Gerenciar unidade de internação hospitalar: o que pensam os enfermeiros? *Enferm Cent O Min.* 2016;6(2):2190-8. doi: <https://doi.org/10.19175/recom.v6i2.1128>.
6. Santos PR, Silva SV, Rigo DFH, Oliveira JLC, Tonini NS, Nicola AL. Ensino do gerenciamento e suas implicações à formação do enfermeiro: perspectivas de docentes. *Cienc Cuid Saúde.* 2017;16(1). doi: <https://doi.org/10.4025/cienc-cuidsaude.v16i1.33381>.
7. Whitemore R, Knafk K. The integrative review: updated methodology. *J Adv Nurs.* 2005;52(5):546-53. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>.
8. Fineout-Overholt E, Gallagher-Ford L, Melnyk BM, Stillwell SB. Evidence-based practice, step by step: evaluating and disseminating the impact of an evidence-based intervention: show and tell. *Am J Nurs.* 2011;111(7):56-9. doi: <https://doi.org/10.1097/01.NAJ.0000399317.21279.47>.
9. Guerra ST, Prochnow AG, Trevizan MA, Guido LA. Conflict in nursing management in the hospital context. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2011;19(2):362-9. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000200019>.
10. Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB, Sousa PSA, Moreira WC, Campelo DS. The nursing managerial work: professional nurses' knowledge about their skills management. *Rev Enferm UFPE online.* 2016 [cited 2017 ago 27];10(4):1216-22. Available from: http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/9006/pdf_9948
11. Nobrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. *Rev Enferm UERJ.* 2008 [citado 2017 ago 27];16(3):333-8. Disponível em: <http://www.facenf.uerj.br/v16n3/v16n3a06.pdf>.
12. Martins JT, Robazzi MLCC, Marziale MHP, Garanhani ML, Haddad MCL. Significados do gerenciamento de unidade de terapia intensiva para o enfermeiro. *Rev Gaúcha Enferm.* 2009 [citado 2017 ago 27];30(1):113-9. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/8883/5125>.
13. Furukawa PO, Cunha ICKO. Profile and competencies of nurse managers at accredited hospitals. *Rev Latino-Am Enfermagem.* 2011;19(1):106-14. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692011000100015>.

14. Almeida ML, Peres AM. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. *Invest Educ Enferm*. 2012 [citado 27 ago 2017];30(1):66-76. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072012000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt.
15. Santos JLG, Lima MADS, Pestana AL, Garlet ER, Erdman AL. Challenges for the management of emergency care from the perspective of nurses. *Acta Paul Enferm*. 2013;26(2):136-43. doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002013000200006>.
16. Santos JLG, Prochnow AG, Silva DC, Silva RM, Leite JL, Erdman AL. Prazer e sofrimento no exercício gerencial do enfermeiro no contexto hospitalar. *Esc Anna Nery*. 2013;17(1):97-103. doi: <https://doi.org/10.1590/S1414-81452013000100014>.
17. Borges MCLA, Silva LMS. (Des) articulação entre gerência e cuidado em uma unidade de terapia intensiva cirúrgica. *R Pesq: Cuid Fundam Online*. 2013 [citado 2017 ago 27];5(1):3403-10. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/2069>.
18. Jiménez GMA, Arrubla CPL. Relevance and level of application of management competencies in nursing. *Invest Educ Enferm*. 2013 [citado 29 out 2017];31(1):9-19. Disponível em: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-53072013000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=en.
19. Presotto GV, Ferreira MBG, Contim D, Simões ALA. Dimensões do trabalho do enfermeiro no contexto hospitalar. *Rev Rene*. 2014 [citado 2017 ago 27];15(5):760-70. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/rene/article/view/3237>.
20. Bonner G, McLaughlin S. Leadership support for Ward managers in acute mental health inpatient settings. *Nurs Manag (Harrow)*. 2014;21(2):26-9. doi: <https://doi.org/10.7748/nm2014.04.21.2.26.e1206>.
21. Giordani JN, Bisogno SBC, Silva LAA. Perception of nurses regarding management activities for user assistance. *Acta Paul Enferm*. 2012;25(4):511-6. doi: <https://doi.org/10.1590/S0103-21002012000400005>.

■ **Autor correspondente:**

Lucieli Dias Pedreschi Chaves
E-mail: dpchaves@eerp.usp.br

Recebido: 25.08.2018

Aprovado: 20.11.2018