



**O TRABALHO GERENCIAL DA ENFERMAGEM: CONHECIMENTO DE
PROFISSIONAIS ENFERMEIROS SOBRE SUAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
THE NURSING MANAGERIAL WORK: PROFESSIONAL NURSES KNOWLEDGE ABOUT THEIR
SKILLS MANAGEMENT
EL TRABAJO DE ENFERMERÍA GERENCIAL: CONOCIMIENTO PROFESIONAL DE ENFERMERAS CON
SUS HABILIDADES DE GESTIÓN**

Carolinne Kilcia Carvalho Sena Damasceno¹, Thaís Portela Teixeira Campelo², Isamara Barbosa Cavalcante³,
Pollyanna Silva Alves de Sousa⁴, Wanderson Carneiro Moreira⁵, Diego Sousa Campelo⁶

RESUMO

Objetivo: conhecer as competências do enfermeiro no campo da gestão nas instituições públicas de saúde. **Método:** estudo descritivo e observacional com abordagem qualitativa desenvolvido em instituições públicas de saúde de Teresina-PI, Brasil. Participaram 12 gerentes de enfermagem selecionados de acordo com os critérios de inclusão. Para a coleta de dados aplicou-se questionário semiestruturado e analisou-se pela Técnica de análise de conteúdo. **Resultados:** observou-se que a ideia de coordenação, controle e continuidade do serviço está enraizada nos pensamentos de quase todos os enfermeiros que participaram do estudo quando o assunto é gerência em enfermagem, contudo, destaca-se uma preocupação crescente, presente nos depoimentos, na procura da qualidade na assistência de Enfermagem. **Conclusão:** os gerentes de enfermagem apesar de não dominarem as teorias administrativas, demonstraram conhecimento suficiente sobre administração hospitalar, o que lhes permitem um bom desempenho gerencial. **Descritores:** Enfermagem; Administração; Gerência.

ABSTRACT

Objective: to know the skills of nurses in the field of management in public health institutions. **Method:** A descriptive, observational study with qualitative approach developed in public health institutions of Teresina, PI, Brazil. Twelve nursing managers were selected in accordance with the inclusion criteria. For data collection was applied semi-structured questionnaire. For data analysis, was used content analysis technique. **Results:** it was observed that the idea of coordination, control and service continuity is rooted in the thoughts of almost all the nurses in the study, when it comes to management in nursing. However, there is a growing concern in demand for nursing care quality. **Conclusion:** nursing managers, despite not dominating administrative theories, demonstrated sufficient knowledge of hospital administration, which allowed them a good managerial performance. **Descriptors:** Nursing; Administration; Management.

RESUMEN

Objetivo: conocer las habilidades de las enfermeras en el campo de la gestión de las instituciones de salud pública. **Método:** Estudio descriptivo, observacional con enfoque cualitativo desarrollado en las instituciones de salud pública de Teresina, PI, Brasil. Participaron 12 gerentes de enfermería seleccionados de acuerdo con los criterios de inclusión. Para la recolección de los datos se aplicó cuestionario semi-estructurado y analizados por la técnica de análisis de contenido. **Resultados:** se observó que la idea de la coordinación, el control y la continuidad del servicio tiene sus raíces en el pensamiento de casi todas las enfermeras en el estudio cuando se trata de la gestión en enfermería, sin embargo, existe una preocupación cada vez mayor, presente en las declaraciones, en la demanda de calidad en los cuidados de enfermería. **Conclusión:** los responsables de enfermería a pesar de no dominan las teorías administrativas demostrado un conocimiento suficiente de la administración del hospital, lo que les hace una buena gestión de rendimiento permiten. **Descritores:** Enfermería; Administración; Gestión.

¹Enfermeira, Mestre em Saúde da Família, Docente do Centro Universitário UNINOVAFAPÍ. Teresina (PI), Brasil. E-mail: carolkilcia@yahoo.com.br; ²Enfermeira, Mestre e docente da Faculdade NOVAUNESC. Teresina (PI), Brasil. E-mail: thais.portel@novaunesc.com.br; ³Enfermeira, Docente da Faculdade NOVAUNESC. Teresina (PI), Brasil. E-mail: isamara100@gmail.com; ⁴Enfermeira, Faculdade NOVAUNESC. Teresina (PI), Brasil. E-mail: polly_fono@hotmail.com; ⁵Discente, Graduação em Enfermagem, Centro Universitário UNINOVAFAPÍ. Teresina (PI), Brasil. E-mail: wandersonm.wm@gmail.com; ⁶Enfermeiro, Especialista e docente da Faculdade NOVAUNESC. Teresina (PI), Brasil. E-mail: diego.campelo@novaunesc.com.br

INTRODUÇÃO

O papel da gestão na saúde, em qualquer nível institucional, encontra-se com vários desafios que precisam ser enfrentados. Ao assumir suas atribuições, o gestor se depara com situações e problemas, de diferentes naturezas, que podem ser abordados de maneiras diversas, dependendo de combinações entre técnicas/métodos e tecnologias/equipamentos disponíveis para a organização dos processos de trabalho, além de uma grande variedade de itens e recursos com os quais terá de lidar em seu cotidiano.¹

Com base em estudos e pesquisas científicas de como administrar a assistência e os recursos materiais e humanos, a gerência em enfermagem tem passado por muitas mudanças. O enfermeiro gerencia os conhecimentos relativos ao exercício do trabalho assistencial da enfermagem e dispõe de autonomia para avaliar necessidades assistenciais do paciente, decidindo sobre o cuidado.²

A atuação do enfermeiro é de vital importância nos hospitais. Não existe um hospital sem a presença do enfermeiro, tanto no que se refere ao cuidado com os pacientes, como em todos os procedimentos que são de sua responsabilidade. Na formação do enfermeiro, observa-se pouca atenção em prepará-lo para a área administrativa e gerencial, devendo apontar o profissional para os postos de liderança nas atividades de gestão, onde ele possa se sobressair no contexto gerencial, com uma visão administrativa, fundamental para o gerenciamento hospitalar. O enfermeiro se destaca no desempenho do papel de articulador e gerente de serviços nas organizações hospitalares, embora suas competências iniciais sejam de cuidador.³⁻⁴

Considerando que o termo administração está associado a gerir uma empresa, deve-se observar que o gestor precisa ter habilidades profissionais para realizar uma gestão eficiente, tendo em vista que o hospital não é uma empresa comum, pois lida com a assistência da saúde humana.

O hospital é parte integrante de uma organização Médica e Social, cuja função básica consiste em proporcionar à população Assistência Médica Sanitária completa, tanto curativa como preventiva, sob qualquer regime de atendimento, inclusive o domiciliar, cujos serviços externos irradiam até o âmbito familiar, constituindo-se, também, em centro de educação, capacitação de recursos humanos e de pesquisas em saúde, bem como o encaminhamento de

pacientes, cabendo-lhe supervisionar e orientar os estabelecimentos de saúde a ele vinculados tecnicamente.¹

Dentre as funcionalidades que o enfermeiro gestor precisa realizar no âmbito de seu cargo dentro de uma instituição de saúde, destaca-se a liderança como ferramenta essencial. O enfermeiro, além de gestor, deve ter habilidades para liderança, como a flexibilidade, a capacidade de discernir as necessidades das pessoas que supervisiona e, principalmente, a motivação dos colaboradores, aproveitar ao máximo as aptidões de cada um, sem explorá-los.⁵⁻⁶

O interesse em realizar o presente estudo nasceu durante a disciplina de gestão, na qual surgiu a dúvida em saber se os profissionais graduados em enfermagem estão aptos a gerenciar uma instituição de saúde e quais as principais dificuldades, coordenando o processo de trabalho em Enfermagem com princípios de ética e de bioética, com resolutividade tanto em nível individual como coletivo em todos os âmbitos de atuação profissional. Dessa forma, o estudo torna-se relevante, devido à necessidade de conhecer a realidade do trabalho dos enfermeiros gestores nas instituições públicas municipais de saúde em Teresina-PI, tendo como objetivo conhecer as competências do enfermeiro no campo da gestão nas instituições públicas de saúde.

MÉTODO

Estudo de natureza descritiva, do tipo observacional com abordagem qualitativa.⁷⁻⁹ A população foi constituída de 12 gerentes de enfermagem, selecionados por ocuparem o cargo de gerentes de enfermagem, que mediante disponibilidade e concordância em participar do estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Os locais das entrevistas foram nas gerências de enfermagem dos hospitais municipais de Teresina-PI que constam na FHT. Para a coleta de dados, inicialmente aplicou-se um questionário semiestruturado contendo duas partes: a primeira parte, com dados de identificação dos participantes com perguntas abertas, em que os entrevistados tiveram a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto.

A análise dos dados foi realizada por meio da Técnica de análise de conteúdo.¹⁰ Os dados foram categorizados em cinco eixos: definição de gerência em Enfermagem na visão dos enfermeiros; importância do trabalho gerencial na Enfermagem; desafios na gerência de Enfermagem; melhorias da gestão

Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB de et al.

hospitalar; e facilidades pertinentes ao enfermeiro gestor, as quais foram discutidas com base em literatura pertinente.

A pesquisa de campo obedeceu a parâmetros estabelecidos na portaria 466/12 (CNS). Foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que foi lido e explicado sobre a possibilidade de abandono da pesquisa a qualquer momento sem prejuízo físico ou financeiro, já que a coleta de dados foi realizada somente através de documentos.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética e Pesquisa da FHT com parecer de número 013/2013.

O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento...

RESULTADOS

♦ Caracterização dos participantes do estudo

Os profissionais que participaram deste estudo foram selecionados pelo critério pré-estabelecido, citado anteriormente. Na busca por preservar o anonimato dos mesmos, quando suas respostas fossem citadas, utilizou-se nome de flores. Inicialmente, foi constituída uma tabela para caracterização da amostra com os dados de identificação de cada participante da pesquisa (Figura 1).

Participante	Sexo	Idade	Tempo De Serviço	Tempo de Formação	Pós-Graduação
Margarida	Fem.	30	09 meses	08 anos	Urgência e Emergência
Orquídea	Fem.	20	10 meses	02 anos	Docência do Ensino Superior
Rosa	Fem.	40	05 anos	15 anos	Terapia Intensiva
Cravo	Masc.	29	09 meses	05 anos	Enfermeiro do Trabalho
Alfazema	Fem.	25	02 anos	03 anos	Terapia Intensiva
Dália	Fem.	28	03 anos	04 anos	Urgência e Emergência
Cacto	Masc.	30	05 anos	07 anos	Terapia Intensiva
Azaleia	Fem.	29	08 meses	05 anos	Enfermeiro do Trabalho
Girassol	Fem.	23	01 mês	01 ano	Urgência e Emergência
Hortênsia	Fem.	60	20 anos	25 anos	Enfermeiro do Trabalho
Anis	Masc.	36	04 anos	14 anos	Saúde Pública
Açucena	Fem.	40	04 anos	08 anos	Saúde da Família

Figura 1. Caracterização dos participantes segundo sexo, idade, tempo de serviço e formação e pós-graduação. Teresina-PI, 2014.

A segunda parte do questionário constou de questões abertas sobre gerência em Enfermagem, as quais os profissionais puderam discorrer sobre o entendimento gerencial e suas atribuições.

♦ Definição de gerência em enfermagem na visão dos enfermeiros

O gerente em Enfermagem é um administrador da assistência de Enfermagem, com atividades voltadas não só para a admissão de funcionários e escalas de trabalho, mas também para o bem estar no local de serviço, com condições favoráveis à execução das atividades e ao bem estar dos pacientes, até a sua alta.¹¹

Neste sentido, algumas das enfermeiras, quando indagadas como conceituariam gerência em Enfermagem, relacionaram as técnicas administrativas à sua ação desenvolvida da seguinte forma:

Atribuição de um enfermeiro em um serviço no sentido de coordenar e gerenciar todos

os serviços pertinentes à Enfermagem, sendo o responsável técnico pela Enfermagem. (Margarida).

A maioria dos enfermeiros que ocupa cargos de gerência possui carências quanto aos conhecimentos administrativos e, principalmente, sobre elementos que norteiam o processo de tomada de decisão¹². O enfermeiro gerencial atua como líder da equipe, responsável pela unidade e concomitantemente intermediário entre a direção e equipe de Enfermagem.¹³

Gerência em Enfermagem é o elo entre pessoas que pertencem à Enfermagem na tentativa de organizar ações assistenciais de saúde, de serviço, de pessoas e de materiais, no intuito de dar continuidade ao andamento de instituições que lidam com a saúde de forma geral. (Orquídea).

Atribuição que requer doação, domínio, autocontrole, saber exercer autoridade sem ser ditadora, poder de negociação, atuar em todas as esferas da Enfermagem. (Rosa).

Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB de et al.

Concordando com a flor Rosa, o gestor de enfermagem deve se colocar como o líder inspirador de sua equipe para alcançar as metas estabelecidas no compromisso da melhoria da assistência, uma vez que a competência de liderança abrange o desenvolvimento organizacional dos recursos humanos e a excelência no atendimento aos clientes.²

É um trabalho organizacional, normativo, assistencial de toda a parte de Enfermagem de serviço de saúde que exige dedicação e grande responsabilidade. (Cravo).

Observa-se que a ideia de coordenação, controle e continuidade do serviço está nos pensamentos de quase todos os enfermeiros que participaram do estudo quando o assunto é gerência em enfermagem, contudo, destaca-se uma preocupação crescente, presente nos depoimentos, na procura da qualidade na assistência de enfermagem.

♦ Importância do trabalho gerencial na enfermagem

O trabalho do gerente em Enfermagem tem a importância da dinâmica da assistência de Enfermagem que viabiliza todos os cuidados para manter a equipe de Enfermagem unida e influenciando na qualidade da assistência ao paciente.¹¹

Quando questionados sobre a importância do trabalho do gerente de Enfermagem, obteve-se as seguintes respostas:

Ser a voz da equipe de Enfermagem, no sentido de garantir condições de trabalho, dimensionamento compatível com o serviço e supervisionar a equipe mais numerosa e que permanece mais tempo junto ao paciente. (Margarida).

Como porta-voz, o líder transfere informação de sua organização para o ambiente externo. Investido de autoridade formal, ele é chamado a representar sua organização e, para tanto, ele é possuidor das informações necessárias para um desempenho efetivo deste papel.³

Organizar o serviço de saúde é de fundamental importância, sendo assim, o trabalho gerencial de Enfermagem torna-se alicerce para o desenvolvimento das atividades cabíveis à Enfermagem, que do ponto de vista assistencial, é essencial para o andamento do cuidado aos pacientes ou clientes na assistência à saúde. (Orquídea).

Fundamental, o gerente centraliza e coordena todas as ações que requer atuação do enfermeiro, tanto do ponto de supervisão como assistência. (Rosa).

Através do gerenciamento do serviço de Enfermagem que irá refletir uma boa assistência à saúde da população. Quanto

O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento...

melhor a organização do serviço, melhor a assistência prestada. (Cravo).

Observou-se certa facilidade para relatar importância do trabalho do gerente. São enfatizadas a supervisão e a coordenação como partes importantes do processo de trabalho do gerente, pois a supervisão é um processo educativo e contínuo que consiste, fundamentalmente, em motivar e orientar os supervisionados na execução das atividades com base em normas, a fim de manter elevada a qualidade dos serviços prestados. Já a coordenação tem como finalidade harmonizar todos os atos de uma instituição, buscando seu sucesso, equilibrando recursos físicos, materiais e humano. Quando as enfermeiras falam sobre a importância do trabalho do gerente de enfermagem, o fazem caracterizando o processo de trabalho. Consideram cada etapa importante para a assistência como um todo.

♦ Desafios na gerência de enfermagem

Constatou que as dificuldades enfrentadas pelos enfermeiros em relação à liderança são insegurança, comunicação ineficaz, resolução de conflitos, dificuldades em organizar o trabalho dos outros profissionais, dificuldades na tomada de decisão, falta de experiência, dificuldades em relação às decisões da administração e equipe médica e em assumir de fato o papel de líder no sistema de saúde.⁵

Quando indagadas sobre as principais dificuldades enfrentadas na gerência de Enfermagem, ouviram-se os seguintes depoimentos das enfermeiras:

Temos várias dificuldades, porém as principais e mais preocupantes são a não adesão da gestão ao correto dimensionamento de pessoal de Enfermagem, o convívio e luta com os vícios ocupacionais, a ausência de apoio, digo, deficiente apoio de educação permanente/continuada. (Margarida).

Problemas de recursos humanos e materiais; problemas relacionados às regalias do serviço público (atestados de saúde - evidencia um desajuste nas equipes); falta de compromisso por parte de alguns funcionários, que utilizam o slogan Eu sou funcionário público e acham que pode tudo, etc. (Orquídea).

O absenteísmo é um fator causador de problemas para a equipe de Enfermagem, visto que abrange a ausência de um profissional na equipe, sobrecarregando o trabalho dos demais, exigindo um ritmo mais acelerado e responsabilizando outros por um volume maior de trabalho no processo de cuidar do paciente. Essa sobrecarga poderá prejudicar a saúde do trabalhador, ocasionando desgaste físico, psicológico,

Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB de et al.

social e espiritual; e, como consequência, o adoecimento.¹⁴

A prática de trabalhar com as mais diversas personalidades, de várias formações e faixa etária, sendo que os profissionais de Enfermagem têm sempre uma sobrecarga de trabalho. (Rosa).

Relação gerente-funcionário; falta de recursos materiais; falta de apoio financeiro; quadro de funcionário reduzido; faltas do funcionário. (Cravo).

Com base no depoimento da flor Cravo, percebeu-se a necessidade de que o gerente de Enfermagem tenha conhecimento sobre as leis trabalhistas, no intuito de organizar o serviço e ter respaldo quanto aos direitos e deveres da equipe de Enfermagem.

De modo em geral, notou-se alguns pontos em comum, tais como: a escassez de recursos humanos, materiais físicos e financeiros; falha no planejamento; preocupação com o bom andamento dos plantões e com a padronização da assistência dos serviços de Enfermagem.

♦ Melhorias da gestão hospitalar

A busca constante pela qualidade e excelência dos serviços trouxe mudanças nos modelos de gestão e, conseqüentemente, a forma de gerir as pessoas também mudou. O investimento nas pessoas é hoje valorizado, uma vez que tem ocorrido forte tendência de abandonar o enfoque científico da administração por um enfoque mais sofisticado das relações humanas,¹⁵ portanto, na busca de melhorar a gestão na Enfermagem dos hospitais municipais de Teresina-PI, algumas sugestões foram levantadas com base nos depoimentos dos gerentes de Enfermagem:

Implantação e efetivação dos colegiados de gestão; adesão ao dimensionamento de pessoal conforme a legislação vigente. (Margarida).

Ponto eletrônico; validação precisa da perícia nos atestados de saúde; suporte de um administrador; cursos de aperfeiçoamento etc. (Orquídea).

Formação do gestor hospitalar. (Rosa).

Os gestores e as instituições hospitalares devem investir na capacitação dos recursos humanos, considerando os contextos sócio-político-econômicos e de saúde vigentes¹⁶. Nessa direção, o gerente de recursos humanos de Enfermagem, assim como os demais gerentes em saúde, devem proporcionar condições que garantam a efetiva contribuição dos profissionais e trabalhadores na obtenção dos objetivos institucionais, com o estabelecimento de relações de colaboração

O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento...

entre os trabalhadores, usuários e instituições e suas respectivas gerências.¹⁷

Melhores e maiores investimentos nos serviços de saúde: mais materiais, mais funcionários, mais investimento e capacitação dos mesmos; maior recurso financeiro a ser repassado para o serviço. (Cravo).

Observou-se, com base nos depoimentos e nos autores citados, que a ênfase é na capacitação profissional, além de maiores recursos financeiros com melhor distribuição dos mesmos.

♦ Facilidades pertinentes ao enfermeiro gestor

Tendo em mente que o enfermeiro gestor é um supervisor da equipe de Enfermagem, que participa constantemente de um processo educativo, é preciso que este adquira o hábito de motivar e orientar a equipe para alcançar um serviço de qualidade.

A experiência na assistência foi meu maior facilitador quando assumi a gerência. Ver os dois lados (gestão e assistência) facilita o processo de gerenciamento e tomada de decisões. (Margarida).

Os efeitos mais comuns da satisfação no trabalho recaem sobre a produtividade, desempenho, absenteísmo, rotatividade, cidadania organizacional, saúde e bem-estar, satisfação na vida e satisfação dos clientes, por isso tem se tornado fonte de preocupação das organizações, inclusive na área da saúde, onde há, de um lado, a satisfação por aliviar o sofrimento alheio e, do outro, a insatisfação com a sobrecarga de trabalho e suas condições precárias, que levam à exaustão física e mental, baixa autoestima e perda de interesse pelo conforto do cliente, desencadeando comportamentos que vão desde atenção, alegria, rapidez e eficiência até irritabilidade, desinteresse, mau humor e indelicadeza.¹⁸

Um bom andamento dos serviços de Enfermagem para com o usuário, boa aceitação do mesmo mediante a instituição de saúde. (Orquídea).

O enfermeiro gestor que se encontra no seu trabalho sendo reconhecido, tem várias facilidades em desenvolver suas atribuições. (Rosa).

Conhecimento do local de trabalho; já ter trabalhado no local onde sou gerente; boa relação com os funcionários de Enfermagem; boa relação com toda equipe gestora. (Cravo).

Com base nos depoimentos, podemos concluir que a satisfação é um elemento muito complexo e subjetivo, e varia muito

Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB de et al.

entre as pessoas. Os depoentes pesquisados afirmam que as facilidades estão ligadas à boa relação com a equipe gestora da instituição e com a equipe de trabalho.

CONCLUSÃO

Apesar de não dominarem as teorias administrativas, os gerentes de Enfermagem demonstraram conhecimento suficiente sobre administração hospitalar, o que lhes permite um bom desempenho gerencial. Dentre os aspectos considerados mais importantes no trabalho gerencial, destacam-se a garantia de condições de trabalho, um dimensionamento compatível com o serviço, supervisão da equipe de Enfermagem e organização das ações assistenciais.

A partir do depoimento dos profissionais pesquisados, constatou-se de forma geral, que durante a graduação em Enfermagem, os embasamentos teóricos não foram suficientes para o entendimento gerencial dos mesmos, e sim a prática diária exercida no cargo de gerente, e que essa deficiência, permanece nas instituições em que trabalham, sem apoio na educação continuada. Outro desafio na gerência apontado pelos entrevistados está na falta de compromisso de alguns funcionários. Essa falta de pessoal interfere diretamente na relação gerente-funcionário, além de ocasionar uma sobrecarga de trabalho.

É preciso atentar para a responsabilidade dos cursos de graduação, para o perfil dos docentes, em proporcionar um aprofundamento do tema gerencial como uma das atribuições do enfermeiro enquanto líder de uma equipe de enfermagem. É preciso conhecimento específico, muitas vezes não enfatizado durante a formação, e, também posteriormente, como profissional.

Diante dessa deficiência na formação acadêmica, existe a necessidade de novas pesquisas, almejando formação de profissionais capacitados a desenvolverem suas atribuições enquanto exercerem o cargo de gerentes de Enfermagem. Um gerente, seja qual for sua empresa, pretende alcançar resultados acordados e esperados através de seus funcionários. Gerenciar vai além da capacidade de gerir recursos humanos e materiais, é preciso adquirir sensibilidade para com o outro, reconhecendo o potencial de cada ser humano.

REFERÊNCIAS

1. Ministério da Saúde. Portal de Saúde - SUS [Internet]. [cited 2015 Nov 03]. Available from: <http://portalsaude.saude.gov.br>.

O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento...

2. Feldman LB; Ruthes RM; Cunha ICKO. Criatividade e inovação: competências na gestão de enfermagem. Rev bras enferm [Internet]. 2008 Apr [cited 2015 Nov 03];61(2):239-42. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034

3. Caveião C et al. Prática docente da disciplina de administração em enfermagem: facilidades e dificuldades. Revi práxis [Internet]. 2015 Jan [cited 2015 Nov 03]; 7(13): 106-114. Available from: <http://web.unifoa.edu.br/praxis/ojs/index.php/praxis/article/view/149/142>.

4. Bernardes A et al. Os ruídos encontrados na construção de um modelo democrático e participativo de gestão hospitalar. Ciênc Saúde Colet [Internet]. 2007 [cited 2015 Nov 02];12(4):861-70. Available from: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000400008.

5. Pereira LA et al. Enfermagem e liderança: percepções de enfermeiros gestores de um hospital do sul do Brasil. Rev pesqui cuid fundam online [Internet]. 2015 Jan-Mar [cited 2015 Nov 02]; 7(1):1875-82. Available from: http://www.seer.unirio.br/index.php/cuidadofundamental/article/view/3545/pdf_1421

6. Ruthes RM; Icko C. Contribuições para o conhecimento em gerenciamento de enfermagem sobre gestão por competência. Rev gaúcha enferm [Internet]. 2007 Dec [cited 2015 Oct 30];28(4):570-5. Available from: <http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/viewFile/3154/1727>.

7. Gil AC. Como elaborar projetos de pesquisa. 4th ed. São Paulo: Atlas; 2002

8. Marconi MA; Lakatos EM. Metodologia Científica. Atlas: São Paulo; 2011.

9. Pereira MG. Epidemiologia: teoria e prática. 1st ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2008.

10. Minayo MCS. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 10th ed. São Paulo: Hucitec; 2007.

11. Rodrigues AP et al. Boa Gestão de Enfermagem na Percepção dos enfermeiros da Estratégia de Saúde da Família. Rev bras saúde fun [Internet]. 2015 July [cited 2015 Nov 03];2(1):12. Available from: <http://www.seer-adventista.com.br/ojs/index.php/RBSF/article/view/660>

12. Almeida ML Peres AM. Conhecimentos, habilidades e atitudes sobre a gestão dos formados de enfermagem de uma universidade pública brasileira. Invest educ enferm [Internet]. 2012 [cited 2013 Feb

Damasceno CKCS, Campelo TPT, Cavalcante IB de et al.

O trabalho gerencial da enfermagem: conhecimento...

20];30(1): 66-76. Available from: <http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v30n1/v30n1a08>

13. Cavalcanti CO; Costa MBS. Formação acadêmica em enfermagem: implicações nas competências gerenciais do enfermeiro. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2013 [cited 2015 Nov 05];7(12):7234-41. Available from: http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/view/4897/pdf_4344

14. Martinato MCNB et al. Absenteísmo na Enfermagem: uma revisão integrativa. Rev gaúcha enferm [Internet]. 2010 Jan-Mar [cited 2013 Feb 20];31(1):160-6. Available from: <http://www.seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/11118/0>

15. Cunha ICKO; Neto FRGX. Competências gerenciais de Enfermagem: um novo velho desafio. Rev texto contexto enferm [Internet]. 2006 July-Sept [cited 2013 Oct 20];15(3):479-82. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a13.pdf>

16. Ferreira JCOA; Kurcgant P. Capacitação profissional do enfermeiro de um complexo hospitalar de ensino na visão de seus gestores. Acta paul enferm [Internet]. 2009 [cited 2013 Oct 20];22(1):31-6. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v22n1/a05v22n1>

17. Santos JC; Feitosa MGG. Gestão em saúde: as dificuldades intrapessoais do enfermeiro no exercício profissional. J Nurs UFPE on line [Internet]. 2015 Feb [cited 2015 Oct 05];9(supl. 2):790-8. Available from: http://www.revista.ufpe.br/revistaenfermagem/index.php/revista/article/viewFile/5949/pdf_7239

18. Melo MB; Barbosa MA; Souza PR. Satisfação no trabalho da equipe de Enfermagem: revisão integrativa. Rev Latino-Am Enfermagem [Internet]. 2011 July-Aug [cited 2013 Oct 20];19(4):1047-55. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/pt_26.pdf

Submissão: 05/11/2015

Aceito: 02/03/2016

Publicado: 01/04/2016

Correspondência

Carolinne Kilcia Carvalho Sena Damasceno
Rua José Torquato Viana, 1701
Bairro Morada do Sol
CEP 64056-670 – Teresina (PI), Brasil