



PERFIL DO ENFERMEIRO NO GERENCIAMENTO DOS SERVIÇOS HOSPITALARES

PROFILE OF THE NURSE IN THE MANAGEMENT OF HOSPITAL SERVICES

PERFIL DEL ENFERMERO EN LA GESTIÓN DE LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS

Júlio César Bernardino da Silva¹, Adrielly Augusta Oliveira Braz da Silva², Diego Augusto Lopes Oliveira³,
Cíntia de Carvalho Silva⁴, Lidiane Marinho da Silva Barbosa⁵, Maria Eduarda Peixoto Lemos⁶, Raíssa Soares
Ferreira Calado⁷, Raquel Cabral Santos⁸

RESUMO

Objetivo: elucidar o perfil do enfermeiro no gerenciamento de serviços hospitalares. **Método:** revisão integrativa, de artigos publicados no período de 2007 a 2017, nas bases de dados Medline, LILACS e BDNF, realizou-se a leitura dos títulos, resumos e dos artigos completos que respondessem ao objetivo proposto e apresentaram-se as sínteses dos resultados dos cinco artigos selecionados em figuras e discutidas. **Resultados:** a partir da análise dos artigos, os perfis dos enfermeiros no gerenciamento dos serviços hospitalares relacionaram-se à capacidade de comunicação no relacionamento de liderança e supervisão, solução de conflitos diante do trabalho em equipe, planejamento nas organizações dos serviços, competência técnica na capacitação dos profissionais e previsão e provisão de recursos materiais. **Conclusão:** pode-se considerar que a literatura é escassa quanto à temática discutida e torna-se de grande importância a construção de novos estudos e o fortalecimento do ensino-aprendizagem nas instituições de ensino superior, possibilitando a formação de enfermeiros transformadores em suas organizações de trabalho. **Descritores:** Enfermagem; Gerência; Administração Hospitalar; Organizações de Planejamento em Saúde; Liderança; Assistência Integral à Saúde.

ABSTRACT

Objective: to elucidate nurses' profile in the management of hospital services. **Method:** integrative review of articles published from 2007 to 2017 in the databases MEDLINE, LILACS, and BDNF, performed by reading the titles, abstracts and full texts of articles that addressed the proposed objective and summarizing the results of the five selected articles, which were presented in figures and discussed. **Results:** from the analysis of articles, nurses' profiles in the management of hospital services related to the ability of communication in the leadership and supervision relationship, conflict resolution regarding teamwork, planning in organizations of services, technical competence in professionals' qualification, and prevision and provision of material resources. **Conclusion:** the literature is limited regarding the discussed theme and new studies are necessary, as well as the strengthening of teaching and learning at higher education institutions, enabling the formation of transforming nurses at work organizations. **Descriptors:** Nursing; Management; Hospital Administration; Health Planning Organizations; Leadership; Comprehensive Health Care.

RESUMEN

Objetivo: aclarar el perfil del enfermero en la gestión de servicios hospitalarios. **Método:** revisión integradora de los artículos publicados de 2007 hasta 2017 en las bases de datos MEDLINE, LILACS y BDNF, leyendo los títulos, resúmenes y artículos completos que respondisen al objetivo propuesto y las síntesis de los resultados de cinco artículos seleccionados fueron presentadas en figuras y discutidas. **Resultados:** a partir del análisis de los artículos, los perfiles de los enfermeros en la gestión de los servicios hospitalarios relacionados con habilidades de comunicación en la relación de liderazgo y supervisión, resolución de conflictos frente al trabajo en equipo, la planificación en las organizaciones de servicios, competencia técnica en la capacitación de profesionales y la previsión y provisión de recursos materiales. **Conclusión:** se puede suponer que la literatura es escasa en relación con el tema debatido y pasa a ser de gran importancia para la construcción de nuevos estudios y el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones de educación superior, permitiendo la formación de enfermeros transformadores en sus organizaciones de trabajo. **Descriptor:** Enfermería; Administración; Administración Hospitalaria; Organizaciones de Planificación en Salud; Liderazgo; Asistencia Integral a la Salud.

¹Graduando, Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES/UNITA. São Joaquim do Monte (PE), Brasil. E-mail: cesarsilva04@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6342-4666>; ²Graduanda, Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES/UNITA. Caruaru (PE), Brasil. E-mail: adrielly.braz@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5291-2261>; ³Mestrando, Programa Associado de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade de Pernambuco/UPE. Caruaru (PE), Brasil. E-mail: diegooliveira@asces.edu.br ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-1754-7275>; ⁴Doutoranda, Programa Associado de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade de Pernambuco/UPE. Caruaru (PE), Brasil. E-mail: cintianegotita4@gmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0231-601X>; ⁵Mestre, Programa Pós Graduação em Ciências da Saúde, Universidade Federal de Pernambuco/UFPE. Caruaru (PE), Brasil. E-mail: lidianebarbosa@asces.edu.br ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9278-9234>; ⁶Graduanda, Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES/UNITA. Bezerros (PE), Brasil. E-mail: dudalemos_p@hotmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0348-6299>; ⁷Graduanda, Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES/UNITA. Sanharó (PE), Brasil. E-mail: raissasoaresc74@gmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-9726-7398>; ⁸Graduanda, Centro Universitário Tabosa de Almeida ASCES/UNITA. Bonito (PE), Brasil. E-mail: raquellarbac@gmail.com ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0002-6858-962X>

INTRODUÇÃO

Destaca-se que a gerência do cuidado de enfermagem mobiliza ações nas relações, interações e associações entre as pessoas como seres humanos complexos e que vivenciam a organicidade do sistema de cuidado complexo, constituída por equipes de enfermagem e saúde com competências/aptidões/potências gerenciais próprias ou inerentes às atividades profissionais dos enfermeiros. Envolve-se a prática gerencial do enfermeiro de múltiplas ações de gerenciar cuidando e educando, de cuidar gerenciando e educando, de educar cuidando e gerenciando, construindo conhecimentos e articulando os diversos serviços hospitalares e para-hospitalares, em busca da melhor qualidade do cuidado, como direito do cidadão.¹

Observa-se que, com base nesses aspectos de gerenciamento em enfermagem, a base histórica contextualiza desde a segunda metade do século XIX, no momento da institucionalização da Enfermagem por meio do trabalho de Florence Nightingale na Guerra da Crimeia, devido à necessidade de organizar e dirigir os hospitais de Scutari - Turquia, onde ficava grande parte dos feridos e enfermos da guerra. Destaca-se que, segundo Florence, pela administração e assistência, consegue-se provocar mudanças importantes, entre as quais, a diminuição da mortalidade.²

Distingue-se, dessa forma, o processo de cuidar do processo de gerenciar; o primeiro expressa a execução dos cuidados de enfermagem para obtenção do atendimento integral com vistas às necessidades de saúde da população, e o segundo tem como objeto a organização do trabalho e os recursos humanos necessários à efetivação de tal cuidado.³

Evidencia-se que, contudo, as atividades gerenciais do enfermeiro devem ter como finalidade o alcance de um cuidado de qualidade, visto ser esse o traço principal do processo de trabalho de enfermagem, dessa forma, à medida que o gerenciamento de enfermagem articula-se com a prática do cuidado, ambos voltados para o atendimento das necessidades de saúde, pode contribuir para a promoção do cuidado integral e da integralidade da atenção.⁴ Determinou-se como questão norteadora: Qual é o perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares?

OBJETIVO

- Elucidar o perfil do enfermeiro no gerenciamento de serviços hospitalares.

MÉTODO

Enfatiza-se que este estudo é uma revisão Integrativa de Literatura⁵ que, para a realização, seguiram-se as seguintes etapas: 1. Identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; 2. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de estudos na literatura; 3. Definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados; 4. Avaliação dos estudos incluídos; 5. Interpretação dos resultados e 6. Apresentação da revisão/síntese do conhecimento.⁶

Considerou-se a seguinte questão norteadora com base nesse princípio: “Qual é o perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares?”.

Consultaram-se as seguintes bases de dados para o levantamento dos estudos: *Medical Literature Analyses and Retrieval System Online* (MEDLINE), Literatura Latino Americana em Ciências da Saúde (LILACS) e Base de Dados de Enfermagem (BDENF) utilizando-se o método de busca avançada, categorizado por título, resumo e assunto. Procedeu-se com a coleta dos dados no mês de abril de 2018, considerando-se publicações dos últimos 10 anos (2007-2017) e utilizaram-se os seguintes descritores DeCS (Descritores em Ciências da Saúde): Enfermagem; Gerência; Administração Hospitalar, a partir da associação ao operador booleano “AND” nas bases de dados referidas.

Consideraram-se os seguintes critérios de inclusão: estudos originais nos idiomas inglês, português e espanhol e que atendessem ao objetivo da pesquisa, e se excluindo produções: repetidas, trabalho de conclusão de curso e residência, teses, dissertações, editoriais, resumos, carta de opinião e revisões de literatura.

Realizou-se, inicialmente, a análise dos títulos dos artigos científicos encontrados, selecionaram-se aqueles que apresentavam relação com o objetivo desta pesquisa, posteriormente submetidos à leitura crítica e exploratória dos resumos, observando-se os critérios de inclusão. Leram-se os textos completos dos artigos selecionados que apresentavam resposta à pergunta norteadora.

Realizou-se a leitura dos títulos, resumos e textos completos por dois pesquisadores de forma independente e compararam-se os resultados, com o objetivo de verificar a adequação aos critérios de elegibilidade. Observa-se que quando houve discordância entre os pesquisadores, analisaram-se as

Silva JCB da, Silva AAOB da, Oliveira DAL et al.

publicações por uma terceira pessoa que decidiu sobre a inclusão ou não do estudo.

Classificaram-se as evidências dos estudos considerando a hierarquia de evidências para estudos de intervenção em: Nível I - revisão sistemática ou metanálise; Nível II - estudos controlados e aleatórios; Nível III - estudos controlados sem randomização; Nível IV - estudos caso-controle ou de coorte; Nível V - revisão sistemática de estudos qualitativos ou descritivos; Nível VI - estudos qualitativos ou descritivos e Nível VII - opiniões ou consensos.⁷

Descreve-se que a análise dos artigos consistiu na leitura e interpretação exaustiva, na síntese final do conteúdo dos estudos, preenchimento do instrumento e, em seguida, na elaboração de figuras com discussão sobre os resultados encontrados com o propósito de responder à questão norteadora e o objetivo do estudo. Respeitaram-se os aspectos éticos, referenciando-se os autores consultados para a concretização desta revisão.

Realizou-se a apresentação dos resultados por meio da discussão dos achados na literatura, possibilitando a realização da análise crítica dos estudos e a inclusão de temáticas ao contexto da pesquisa. Relacionou-se a discussão dos estudos a partir das categorias temáticas: A comunicação no relacionamento de liderança e supervisão; Solução de conflitos diante do trabalho em equipe; Planejamento nas organizações dos serviços; Competência técnica na capacitação dos profissionais e Previsão e provisão de recursos materiais.

Interpretaram-se os resultados conforme a análise de conteúdo, que compreende as etapas de pré-análise, leitura flutuante e organização do material selecionado como *corpus*, a codificação dos dados em unidades de registro e de contexto com os termos mais significativos, a categorização dos resultados em classes por diferenciação e reagrupamento de elementos comuns e, por último, a inferência pela identificação de informações a partir das categorias encontradas.²⁶

RESULTADOS

Ressalta-se que, com base no cruzamento dos descritores nas bases selecionadas, a pesquisa inicial resultou em 981 publicações. Restaram-se após classificados os critérios de inclusão, 133 artigos selecionados. Excluíram-se com a leitura dos títulos 103 estudos, restando 30 para leitura de resumos; após a realização desta etapa, excluíram-se 15 estudos por não atenderem ao objetivo desta

Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços...

revisão, restando 15 artigos para leitura na íntegra. Fez-se a análise e 5 artigos responderam à questão norteadora e estruturaram o arcabouço final do estudo.

Observou-se que, dos artigos analisados, publicaram-se 100% (n=5) em periódicos brasileiros, sendo escassas publicações nos idiomas inglês e espanhol. Constatou-se, também, que as publicações deram-se a partir de 2008 a 2012, onde maior parte 60% (n=3) é de natureza quantitativa. Classificaram-se todos os manuscritos com nível de evidência VI.

Estruturaram-se as informações dos estudos selecionados em um instrumento validado que contemplou: autores, título, objetivo, ano e periódico, conforme a figura 1. Enquanto, o outro instrumento utilizado contemplou: título, modalidade da pesquisa, nível de evidência e síntese dos resultados, conforme a figura 2.

ID	Autores	Título	Objetivo	Ano	Periódico
01	Manenti SA; Ciampone MHT; Mira VL; Minami LF; Soares JMS ⁸	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar	Construir o perfil de competências gerenciais, consensuado por enfermeiros coordenadores de área.	2012	Revista da Escola de Enfermagem da USP
02	Santos I; Castro CB ⁹	Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar	Identificar o estilo Grid adotado por enfermeiros, segundo as dimensões de liderança, iniciativa e investigação, no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar	2008	Texto & Contexto Enfermagem
03	Furukawa PO; Cunha ICKO ¹⁰	Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados	Identificar o perfil e as competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados	2011	Revista Latino-Americana de Enfermagem
04	Nóbrega MFB; Matos MG; Silva LMS; Jorge MSB ¹¹	Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino	Conhecer o perfil gerencial dos enfermeiros gerentes de unidades em hospital público federal de ensino	2008	Revista Enfermagem UERJ
05	Santos JLG; Lima MADS ¹²	Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência	Analisar as ações de gerenciamento do cuidado realizadas pelos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência	2011	Revista Gaúcha de Enfermagem

Figura 1. Síntese dos estudos sobre o perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. São Joaquim do Monte (PE), Brasil, 2018.

ID	Título	Modalidade da Pesquisa	Nível de Evidência	Síntese dos Resultados
01	O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar ⁸	Exploratória na modalidade da pesquisa-ação	VI	Relacionaram-se as competências de maior representatividade ao <i>saber ser</i> , onde a atitude e postura ética, imparcialidade, flexibilidade e liderança foram características assinaladas repetidamente nos discursos dos sujeitos coordenadores.
02	Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar ⁹	Descritivo de abordagem quantitativa	VI	Observou-se maior predominância do estilo 5,5 - Gerência do homem organizacional, em dimensões expressivas para o exercício da liderança: iniciativa, posicionamento e solução de conflito.
03	Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados ¹⁰	Descritivo de abordagem quantitativa	VI	Constatou-se que as competências mais importantes, na opinião dos entrevistados, para o desempenho das atividades gerenciais de enfermagem foram: liderança, visão estratégica, trabalho em equipe, foco no cliente e gestão de processos.
04	Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino ¹¹	Descritivo de abordagem quantitativa	VI	Observou-se que, com relação ao perfil ideal do gerente, os profissionais descreveram as principais características que são inerentes ao cargo de gerência: Liderança (80%); competência técnica (76%); bom relacionamento interpessoal (48%); poder de comunicação (44%); senso de justiça (36%); organização (28%); capacidade de saber ouvir (24%), controle emocional (24%) e responsabilidade (24%); humildade (20%).
05	Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência ¹²	Estudo de caso de abordagem qualitativa	VI	Visualizou-se que as dimensões gerencial e assistencial do trabalho do enfermeiro, se dá por meio do planejamento do cuidado, da previsão e provisão de recursos e da supervisão, liderança e capacitação da equipe de enfermagem.

Figura 2. Síntese dos estudos sobre o perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares. São Joaquim do Monte (PE), Brasil, 2018.

DISCUSSÃO

Constata-se que, a partir da análise conteudista dos artigos e os seus respectivos períodos de tempo, pode-se considerar que a administração contemporânea vem aos poucos rompendo paradigmas de um extenso período de administração clássica, com uma administração mais flexível, humanizada e participativa, na qual o trabalhador ganha importância e a qualidade torna-se meta a ser alcançada e, não somente a produtividade.¹³

Verifica-se que os objetos de trabalho gerencial do enfermeiro são a organização do trabalho e os recursos humanos de enfermagem. Utiliza-se para executar esse processo, um conjunto de saberes gerenciais, dentre eles: planejamento, dimensionamento, seleção e recrutamento de pessoal de enfermagem, educação permanente e continuada, supervisão e avaliação de desempenho; também se utilizam meios e instrumentos, como a força do trabalho, materiais, equipamentos e instalação.²⁹

Categorizaram-se, desse modo, os principais perfis dos enfermeiros encontrados nos estudos da seguinte forma:

◆ A comunicação no relacionamento de liderança e supervisão

Nota-se que, o enfermeiro frente ao gerenciamento nos serviços de saúde assume a responsabilidade de líder diante da sua equipe, esse perfil é de fundamental importância nas organizações, visto que essa competência possibilita resultados satisfatórios a partir de um relacionamento harmonioso com toda a equipe.

Discute-se que a liderança é uma competência imprescindível à prática profissional do enfermeiro e/ou da enfermagem na sociedade e no mercado de trabalho contemporâneo, dessa forma, por meio e a partir dela que o enfermeiro dirige o seu processo de trabalho e conduz a sua equipe para o alcance de objetivos comuns.¹⁴ Considera-se que para que isso se torne possível àquele que tem esta incumbência, é necessário utilizar-se de algumas teorias que o norteiem para as tomadas de decisões, tendo em vista os estilos de liderar, que podem ser autoritário, promovendo a sensação de estabilidade, mas reduzindo a autonomia da equipe, democrático com menos controle das pessoas coordenadas, porém proporcionando o crescimento individual e o liberal que poderá levar ao desinteresse e apatia por parte do grupo devido ao desacompanhamento por parte do gestor.²⁸

Observa-se que, no tocante da supervisão, emerge como um instrumento gerencial que pode possibilitar o melhor planejamento, implementação e avaliação do cuidado integral ao usuário, bem como a orientação do trabalho da equipe de enfermagem¹⁵. Pode-se pela supervisão estimular atitudes de cooperação, estabelecimento de parceria, colaboração em equipe, corresponsabilização, promoção da educação no trabalho, além de seu aspecto motivacional e orientador na gestão de pessoas.¹⁶

Exige-se a comunicação, na prática dessas competências, que é um elemento importante no processo de liderar do enfermeiro, uma vez que a forma como se transmite as mensagens vai interferir no resultado desejado,¹⁷ como também, permite ao enfermeiro a aproximação de sua equipe com o intuito de compartilhar ideias e visões.¹⁸

◆ Solução de conflitos diante do trabalho em equipe

Relata-se que a integralidade mostra a ruptura de valores tradicionais na saúde, como hierarquia, distribuição de categorias profissionais e compartimentalização do saber.¹⁹ Nessa lógica, o enfermeiro, no seu ofício de gerenciar, torna-se fundamental consultar os profissionais antes de tomar decisão e buscar compreender as necessidades de cada trabalhador, pois são atitudes que podem influenciar na atuação de cada trabalhador e, conseqüentemente, no trabalho em equipe.²⁰

Atribui-se ao gestor e sua forma de gerenciar o serviço de saúde a responsabilidade pela manutenção de um ambiente de trabalho saudável, por meio do estímulo de relações empáticas e harmoniosas entre os membros da equipe, o que certamente irá se refletir no cuidado prestado ao paciente.¹⁷

Discute-se que, entretanto, em algumas situações vivenciadas, são notórios conflitos na equipe de trabalho, os quais o enfermeiro responsável pela equipe precisa conduzir de forma adequada para evitar resultados contrários. Ressalta-se nessa perspectiva que o enfermeiro como gerente do serviço possui grande importância na mediação desses problemas, onde deverá ser capaz de negociar com as diversas categorias profissionais a fim de garantir resoluções assertivas.²¹

◆ Planejamento nas organizações dos serviços

Constata-se que o enfermeiro, no seu cotidiano de trabalho, assume inúmeras tarefas que precisam ser bem estruturadas, implantadas e avaliadas para se obter o

Silva JCB da, Silva AAOB da, Oliveira DAL et al.

resultado esperado em suas organizações. Afirma-se que o planejamento e a organização das ações como um saber gerencial são um dos instrumentos técnicos do processo de trabalho que fundamentam a tomada de decisão e consistem na elaboração de estratégias que visam a alcançar um objetivo definido.³⁰

Evidencia-se que o Planejamento Estratégico Situacional (PES) é uma ferramenta que deve ser incorporada utilizada no gerenciamento dos serviços de saúde como um método de resolução de problemas detectados na realidade, confrontados com um padrão considerado não adequado ou não tolerável e que motivam os atores sociais a enfrentá-los.²²

Generaliza-se que o planejamento contribui para a identificação de potencialidades e fragilidades, além de favorecer a construção de intervenções positivas nesse acompanhamento, voltadas para melhorias do cuidado e da gestão.²²

◆ **Competência técnica na capacitação dos profissionais**

Destaca-se que o enfermeiro que assume o cargo de gerente em seu serviço de saúde deve possuir competência, ou seja, capacidade de mobilizar recursos cognitivos, associada à capacidade de articular e mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para resolução de problemas da equipe.²³

Ressalta-se que, nessa lógica, a estratégia para qualificar o profissional de saúde surgiu em 2004, quando o Governo Federal instituiu a Política Nacional de Educação Permanente em Saúde (PNEPS), conforme a Portaria GM/MS nº198, do Ministério da Saúde,²³ que, por meio da capacitação, desenvolvem-se qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.²⁴

Argumenta-se, no entanto, que é de competência do enfermeiro o desenvolvimento de cada um, possibilitando treinamentos e estimulando o aperfeiçoamento contínuo. Designa-se a ele também a função de dialogar com os mesmos a fim de identificar como deverá agir no dimensionamento de pessoas, por exemplo, dividindo responsabilidades e promovendo o envolvimento individual, que será a soma para o alcance dos resultados finais.²⁷

◆ **Previsão e provisão de recursos materiais**

Salienta-se que, considerando-se a complexidade dos materiais utilizados na área da saúde, é de suma importância que a

Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços...

enfermagem participe do processo de gerenciamento de recursos materiais, assessorando a área administrativa nos aspectos técnicos. Vê-se que esse gerenciamento não é diferente das demais organizações, uma vez que consiste em ter os recursos necessários ao trabalho com qualidade e quantidade adequadas, a um menor custo e em tempo certo.²⁵

Destaca-se que um papel importante do enfermeiro no gerenciamento de recursos materiais consiste em saber e acompanhar o consumo de materiais da unidade sob sua responsabilidade. Considera-se além disso, que é de suma importância que o enfermeiro esteja atualizado no que se refere aos produtos e tecnologias lançados no mercado, avaliando sempre o custo benefício da utilização de um novo produto e o impacto de novas tecnologias para assistência, com o objetivo de garantir a qualidade da assistência prestada.²⁵

Prioriza-se que o profissional deve ter o cuidado de não transformar a administração de materiais por ele desenvolvida em uma atividade burocrática que vise unicamente à manutenção dos interesses financeiros da instituição, mas, sim, como uma conquista que destaca o importante papel do enfermeiro na dimensão técnico-administrativa, que faz parte dos processos de cuidar e gerenciar.²⁵

CONCLUSÃO

Tem-se abordado o gerenciamento de enfermagem nos serviços de saúde nos estudos publicados de maneira escassa. Pode-se considerar como resultados, segundo a análise dos perfis encontrados nos estudos, que a liderança assume tamanha importância quando se trata de ter iniciativa e pulso firme para solucionar os conflitos existentes. Requer-se com a organização do trabalho uma postura e atitude ética do enfermeiro para se alcançar as metas e excelência no trabalho em equipe, para tanto, a comunicação interpessoal é crucial. Ressalta-se, também, nas organizações, a atribuição do enfermeiro em planejar suas atividades de forma que se mostre flexível e responsável para atender sua equipe e obter a qualidade na assistência.

Conclui-se que o estudo realizado pode contribuir para o cenário do cuidado, pois permite considerar que os conhecimentos advindos dos enfermeiros gerentes possibilitam a ampliação na qualidade da assistência prestadas em diferentes níveis de atenção, como também possibilita que as ações do cuidado sejam realizadas sem que haja prejuízos no que se refere ao aumento de custos. Considera-se relevante mais produção

Silva JCB da, Silva AAOB da, Oliveira DAL et al.

de conhecimentos que abordem o papel do enfermeiro no gerenciamento dos serviços hospitalares, como também, a necessidade das instituições de ensino superior fortalecerem o ensino-aprendizagem em gerenciamento, possibilitando a formação de enfermeiros capazes de serem protagonistas e transformadores em suas organizações de trabalho.

REFERÊNCIAS

1. Erdmann AL, Backes DS, Minuzzi H. Care management in nursing under the complexity view. *Online Braz J Nurs* [Internet]. 2015 [cited 2018 Apr 02]; 7(1). Available from: <http://www.uff.br/objnursing/index.php/nursing/article/view/1033>
2. Formiga JMM, Germano RM. Por dentro da História: o ensino de Administração em Enfermagem. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2005 [cited 2018 Apr 02]; 58(2):222-6. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v58n2/a19.pdf>
3. Felli VEA, Peduzzi M. O trabalho gerencial em enfermagem. 2 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2012.
4. Hausmann M, Peduzzi M. Articulação entre as dimensões gerencial e assistencial do processo de trabalho do enfermeiro. *Texto Contexto-enferm* [Internet]. 2013 [cited 2018 Apr 02]; 18(2): 258-65. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/08.pdf>
5. Souza MT, Silva MD, Carvalho R. Revisão Integrativa: O que é e como fazer. *Einstein* [Internet]. 2013 [cited 2018 Apr 04]; 8(1):102-6. Available from: http://www.scielo.br/pdf/eins/v8n1/pt_1679-4508-eins-8-1-0102
6. Mendes KDS, Silveira RCCP, Galvão CM. Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2008 [cited 2018 Apr 04]; 17(4):758-64. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tce/v17n4/18.pdf>
7. Melnyk BM, Fineoct-Overholt E. Making the case for evidence-based practice. In: Melnyk BM, Fineoct - Overholt E, editors. *Evidence-based practice in nursing and healthcare: a guide to best practice*. Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins; 2005. p. 3-24
8. Manenti SA, Ciampone MHT, Mira VL, Minami LF, Soares JMS. O processo de construção do perfil de competências gerenciais para enfermeiros coordenadores de área hospitalar. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2012 [cited 2018 Apr 08];46(3):727-33. Available from:
9. Santos I, Castro CB. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2008 [cited 2018 Apr 08]; 17(4):734-42. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v46n3/27.pdf>
10. Furukawa PO, Cunha ICKO. Perfil e competências de gerentes de enfermagem de hospitais acreditados. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* [Internet]. 2011 [cited 2018 Apr 08];19(1):09. Available from: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v19n1/pt_15
11. Nóbrega MFB, Matos MG, Silva LMS, Jorge MSB. Perfil gerencial de enfermeiros que atuam em um hospital público federal de ensino. *Rev. enferm. UERJ* [Internet]. 2008 [cited 2018 Apr 08]; 16(3):333-8. Available from: <http://www.facenf.uerj.br/v16n3/v16n3a06.pdf>
12. Santos JLG, Lima MADS. Gerenciamento do cuidado: ações dos enfermeiros em um serviço hospitalar de emergência. *Rev Gaúcha Enferm.* [Internet]. 2011 [cited 2018 Apr 08];32(4):695-702. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rngen/v32n4/v32n4a09.pdf>
13. Motta PR. *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record; 1993.
14. Almeida E, Piexak DR, Ilha S, Caino MR, Backes DS. Leadership of the nurse technically responsible: a necessity for the professional practice. *Rev Pesq Cuid Fundam Online.* [Internet]. 2014 [cited 2018 Apr 08];6(3):998-1006. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/ape/v30n4/0103-2100-ape-30-04-0442.pdf>
15. Chaves LDP, Mininel VA, Silva JAM, Alves LR, Silva MF, Camelo SHH. Nursing supervision for care comprehensiveness. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2017 [cited 2018 Apr 11];70(5):1106-11. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/reben/v70n5/0034-7167-reben-70-05-1106.pdf>
16. Lima AMV, Peduzzi M, Miyahara CTS, Fujimori E, Veríssimo MLOR, Bertolozzi MR. Supervision of nurses at a basic health unit. *Trab Educ Saúde* [Internet]. 2014 [cited 2018 Apr 11];12(3):577-93. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v12n3/1981-7746-tes-12-0300577.pdf>
17. Balsanelli AP, Cunha ICKO. Leadership in the nursing context. *Rev Esc Enferm USP* [Internet]. 2016 [cited 2018 Apr 15];40(1):117-22. Available from:

Silva JCB da, Silva AAOB da, Oliveira DAL et al.

<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v40n1/a16v40n1.pdf>

18. Cherry B, Ashcraft A, Owen D. Perceptions of job satisfaction and the regulatory environment among nurse aides and charge nurses in long-term care. *Geriatr Nursing* [Internet]. 2017 [cited 2018 Apr 15]; 28(3):183-92. Available from:

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/17561016>

19. Moliner J, Lopes SMB. Saúde mental na atenção básica: possibilidades para uma prática voltada para a ampliação e integralidade da saúde mental. *Saúde e Sociedade* [Internet]. 2013 [cited 2018 Apr 16]; 22(4) 1.072-1.083. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v22n4/10.pdf>

20. Martins AR, Pereira DB, Nogueira MLS, Pereira CS, Schrader GS, Thoferrn MB. Relações interpessoais, equipe de trabalho e seus reflexos na atenção básica. *Revista Brasileira de Educação Médica* [Internet]. 2013 [cited 2018 Apr 16];36(2)6-12. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v36n1s2/a02v36n1s2.pdf>

21. Camelo SHH, Soares MI, Chaves LDP, Rocha FLR, Silva VLS. Enfermeiros gerentes de um hospital de ensino: formação profissional, responsabilidades e desafios. *Revista Enfermagem UERJ* [Internet]. 2016 [cited 2018 Apr 20];24(3)11637. Available from:

<http://www.facenf.uerj.br/v24n3/v24n3a03.pdf>

22. Santana ML. Demanda espontânea e planejamento estratégico situacional no programa saúde da família de Pindamonhangaba. *Rev bras med fam comunidade* [Internet]. 2013 [cited 2018 Apr 20]; 6(19)133-41.619. Available from:

<https://www.rbmf.org.br/rbmfc/article/view/163/315>

23. Rothbarth S, Wolff, LDG, Peres AM. O desenvolvimento de competências gerenciais do enfermeiro na perspectiva de docentes de disciplinas de administração aplicada à Enfermagem. *Texto Contexto Enferm* [Internet]. 2013 [cited 2018 Apr 25];18(2):321-9. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/16.pdf>

24. Chiavenato I. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2014.

25. Castilho V, Gonçalves VLM. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2014.

26. Bardin L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70; 2011.

Perfil do enfermeiro no gerenciamento dos serviços...

27. Ruthes RM, Cunha ICKO. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. *Rev bras enferm* [Internet]. 2008 [cited 2018 July 24];61(1):109-12. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/reben/v61n1/17.pdf>

28. VIANA DL. *Gestão do trabalho em saúde: revisão da literatura por meio de scoping review* [Internet]. 2013 [cited 2018 July 24];s.n;2013. Available from:

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/6/6135/tde-28032013-142152/pt-br.php>

29. Kurcgant P. *Gerenciamento em Enfermagem*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan; 2010.

30. Resck ZMR, Gomes ELR. Background and managerial practice of nurses: paths for transforming praxis. *Rev Latino-Am Enfermagem* [Internet]. 2017 [cited 2018 July 24];16(1):71-7. Available from:

<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v16n1/11.pdf>

Submissão: 01/05/2018

Aceito: 24/07/2018

Publicado: 01/09/2018

Correspondência

Júlio César Bernardino da Silva
Rua Manoel Felix de Menezes, 109
Bairro Centro
CEP: 55670-000 – São Joaquim do Monte (PE),
Brasil